

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**IRLÂNDIA RAMOS DE ARAÚJO**

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CONCEITOS RELACIONADOS À GESTÃO  
DO CONHECIMENTO PARA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS HOTELEIROS  
ESTUDO DE CASO DE UM HOTEL DE LUXO EM SALVADOR**

**Florianópolis  
2008**

**IRLÂNDIA RAMOS DE ARAÚJO**

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CONCEITOS RELACIONADOS À GESTÃO  
DO CONHECIMENTO PARA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS HOTELEIROS  
ESTUDO DE CASO DE UM HOTEL DE LUXO EM SALVADOR**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador:  
Prof. Dr. Francisco Antonio Pereira Fialho.

**Florianópolis  
2008**

IRLÂNDIA RAMOS DE ARAÚJO

**A CONTRIBUIÇÃO DOS CONCEITOS RELACIONADOS À GESTÃO  
DO CONHECIMENTO PARA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE  
SERVIÇOS HOTELEIROS**  
UM ESTUDO DE CASO DE UM HOTEL DE LUXO EM SALVADOR

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 05 de dezembro de 2007.

---

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.  
Coordenador do Programa - Ufsc

**Banca Examinadora:**

---

Orientador Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.  
Engenharia e Gestão do Conhecimento – Ufsc

---

Prof. Sílvio Serafim da Luz Filho, Dr.  
Engenharia e Gestão do Conhecimento – Ufsc

---

Prof. João Bosco da Mota Alves, Dr.  
Engenharia e Gestão do Conhecimento – Ufsc

Dedico este trabalho aos meus filhos Bruno e Leonardo, razões do meu viver.

Ao meu marido, pelo companheirismo e carinho a mim dedicados ao longo desses anos, sempre me incentivando e me fazendo buscar novos desafios.

Aos meus pais pelo amor e orgulho de me ver crescer.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me guiar durante minha jornada em busca do conhecimento.

*A Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade.*

*Ao orientador Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, pelo incentivo e credibilidade no meu trabalho, sempre ao meu lado nas horas mais complicadas, mostrando sempre o lado bom das coisas.*

*Aos mestres e colegas do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento que contribuíram com o estudo e, em especial, aos Professores Bosco e Silvio.*

*Aos amigos da “EGC Nordeste” que lutaram, compartilharam e me abraçaram todas as vezes que pensei fraquejar: Alexandre, Rosangela, Cristiano, Milena e Renata.*

*Aos colegas da Fib que me ajudaram nesta empreitada, em especial á Profa. Mag Magnavita, Alessandra, Rosana Reis, Cristiane e outros colegas de trabalho.*

*Aos meus irmãos, minha sogra e meus amigos que de forma direta e indireta me incentivaram a seguir esta jornada.*

*Ao Fiesta Bahia Hotel por ter aberto suas portas para a realização desta pesquisa, em especial a Pugliese, Helen e Maria Luiza.*

*Ao Hotel San Marco pelo incentivo e credibilidade no meu trabalho, especialmente a Roberto Fernandez.*

## **RESUMO**

Esta pesquisa retrata a contribuição dos conceitos da gestão do conhecimento para melhoria da prestação de serviços hoteleiros na cidade do Salvador. Na presente, a autora utilizou de duas formas de investigação, primeiramente a pesquisa bibliográfica e posteriormente a pesquisa de campo, com entrevistas, questionários e observação na empresa. Abordou-se inicialmente a indústria da hospitalidade, o turismo, como importante setor da economia e gerador de emprego e renda e uma alternativa de desenvolvimento local. Apresenta a gestão do conhecimento e a importância da valorização dos ativos intangíveis como forma de sobrevivência para as empresas. A inovação gerando vantagem perante os concorrentes, a importância do conhecimento tácito e da conversão do conhecimento em benefício do crescimento da mesma e, por fim, a hotelaria em Salvador, com foco para o estudo de caso de um hotel de luxo desta cidade, analisando a utilização dos conceitos de gestão do conhecimento como forma de sobrevivência neste mercado globalizado. Conclui-se que o hotel possui um excelente serviço, no entanto, quando a cultura organizacional estiver totalmente voltada para a gestão do conhecimento, a empresa conseguirá alcançar melhores resultados, não só no que tange à satisfação dos seus clientes e fornecedores, como também, do seu cliente interno, mantendo-o na empresa o maior tempo possível e transformando seu conhecimento em vantagem competitiva para a organização.

Palavras-chaves: Hospitalidade. Gestão do conhecimento. Serviços hoteleiros.

## **ABSTRACT**

This research discusses the contribution of knowledge management concepts to the improvement of hotel services rendered in the city of Salvador. In this paper, the author utilized two forms of investigation. The first was bibliographical research, and the second was field research, with interviews, questionnaires, and observation in the company. In the beginning it discusses the hospitality industry, tourism, as an important sector of the economy and provider of jobs and income, and an alternative for local development. It presents knowledge management and the importance of the appreciation of intangible assets as a way of survival for companies. It also discusses how innovation creates advantage in the presence of competitors, the importance of tacit knowledge and of knowledge conversation and the benefits of their growth, and finally, hotel management in Salvador, focusing on the case study of a luxury hotel in this city, analyzing the utilization of knowledge management concepts as a form of survival in the globalized market. Finally, it was concluded that the hotel provides excellent services, however, when its organizational culture becomes totally geared towards knowledge management, the company will be able to reach better results, not only as far as client and supplier satisfaction are concerned, but also the internal client, keeping him/her in the company as long as possible, and transforming his/her knowledge into competitive advantage for the organization.

Key words: hospitality, knowledge management, hotel service.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
BAHIATURSA	Órgão oficial de turismo da Bahia
CVC	Agencia de viagens
G.C	Gestão do conhecimento
IESDE	Inteligência Educacional e Sistema de Ensino
PDP	Planejamento de Desenvolvimento de Produtos.
PNT	Programa Nacional de Turismo
PNM	Programa Nacional de Municipalização
PRODETUR	Programa de ação para o desenvolvimento do turismo
VALER	Universidade Corporativa da Vale do Rio doce
UNICID	Universidade da Cidade de São Paulo



## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – Diagrama das Vantagens Competitiva.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 2 – Tipos de Conhecimento.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 3 - Relação: conhecimentos tácitos e explícitos .....</b>	<b>38</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Índice de Satisfação de clientes .....	68
Gráfico 2 – Percentual de Opinários de Habitações Respondidos .....	69
Gráfico 3 – Percentual de Opinários de Eventos Respondidos.....	70
Gráfico 4. Quanto ao Sexo.....	71
Gráfico 5 . Quanto a idade dos empregados .....	72
Gráfico 6 . Quanto ao setor.....	72
Gráfico 7. Quanto ao turno.....	73
Gráfico 8. Quanto ao tempo de trabalho.....	74
Gráfico 9. Quanto ao tempo em hotelaria.....	75
Gráfico10. Quanto ao treinamento.....	76
Gráfico 11. Quanto a reciclagem dos empregados.....	77
Gráfico 12. Quanto a promoção dos empregados .....	77
Gráfico 13. Quanto ao monitoramento do padrão de serviços.....	78
Gráfico 14. Quanto a realização de reuniões.....	79
Gráfico 15 Quanto ao envolvimento dos empregados diariamente .....	80
Gráfico 16.Quanto ao trabalho em equipe.....	81
Gráfico 17.Quanto a participação de projeto social .....	82
Gráfico 18. Quanto ao incentivo de participação de projeto social .....	83
Gráfico 19. Quanto ao incentivo dos empregados em estudar .....	84
Gráfico 20. Quanto ao cursos oferecidos pelo hotel ao empregados.....	85
Gráfico 21. Quanto aos cursos on line oferecidos pelo hotel.....	86
Gráfico 22. Quanto ao incentivo de participação em cursos, palestras externas e congressos.....	87
Gráfico 23. Quanto ao grau de satisfação de treinamento .....	88
Gráfico 24. Quanto ao indique de satisfação quanto a :Relacionamento com chefia	89
Gráfico 25. Relacionamento com os colegas:.....	90
Gráfico 26. Relacionamento com clientes: .....	91
Gráfico 27. Em sua opinião os clientes consideram o serviço do hotel como:.....	92
Gráfico 28. Quanto as ferramentas utilizadas para disseminação do conhecimento.	93

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1. Objetivo geral : .....	15
1.2.2. Objetivos específicos: .....	15
1.3 JUSTIFICATIVA E PERTINÊNCIA AO TEMA .....	16
1.4 METODOLOGIA.....	18
1.4.1 Quanto aos procedimentos .....	18
1.4.2 População e Amostra .....	18
1.4.3 Instrumentos de Pesquisa .....	19
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	19
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	19
<b>2 A INDÚSTRIA DA HOSPITALIDADE .....</b>	<b>20</b>
2.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA DA HOSPITALIDADE NO BRASIL .....	20
2.2. CONCEITOS.....	22
2.3 HOSPITALIDADE E TURISMO .....	25
2.3.1 . Estatísticas sobre o turismo na Bahia.....	28
<b>3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>33</b>
3.1 . CONCEITOS .....	33
3.2 INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA .....	35
3.3. CONVERSÃO DO CONHECIMENTO.....	40
3.4. DADOS E CONHECIMENTO .....	42
3.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	43
3.6 OS ATIVOS INTANGÍVEIS .....	46
3.7. O PAPEL DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS .....	49
<b>4 A HOTELARIA EM SALVADOR.....</b>	<b>52</b>
4.1 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO .....	52
4.2 O HOTEL COMO SISTEMA.....	55
4.3 O FIESTA BAHIA HOTEL.....	57
<b>5 INSTRUMENTOS E MÉTODOS.....</b>	<b>60</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	60
5.2 O QUE SE FALA (ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS).....	61

5.2.1 Entrevista com Carlos Pugliese, gerente geral do hotel. ....	62
5.3 O QUESTIONÁRIO .....	66
5.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE .....	68
5.4.1 . Índice de satisfação dos clientes .....	68
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>71</b>
<b>CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>97</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>
<b>Apêndice A - Entrevista aos gerentes do Hotel pesquisado:.....</b>	<b>103</b>
<b>Apendice B – Questionário estruturado.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>106</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O setor hoteleiro tem passado por muitas transformações, principalmente ligado à globalização da economia. A entrada de redes internacionais tem levado as empresas hoteleiras a procurarem estratégias competitivas para se manterem neste mercado.

A globalização acelerou a concorrência e fez aumentar a competitividade entre as empresas, criando um desconforto aos empresários. O cenário do Brasil reflete na Bahia, que, nos últimos anos, recebeu uma série de hotéis de bandeiras internacionais, sobretudo na cidade de Salvador e no litoral norte da Bahia. Além disso, conta com muitos empreendimentos hoteleiros a serem inaugurados nos próximos três anos, o que faz aumentar a concorrência.

Nota-se uma forte mudança, com fusões de redes hoteleiras de forma a ganhar espaço neste mercado globalizado, surgindo aí novas redes. Tudo isso para disputar uma fatia de turistas que cresce a todo ano e, é claro, visando os lucros que serão gerados por esta indústria da hospitalidade.

Pode-se dizer que vivemos na era da informação e quem detém este conhecimento serão as empresas que mais tempo terão de sobrevivência. Nem sempre pode-se afirmar que as grandes organizações engolirão as pequenas, para Castelli(2006 p.08) a sobrevivência não será das grandes empresas, mas daquelas que conseguirem acompanhar estas mudanças.

Partindo do pressuposto de que o conhecimento é o recurso mais competitivo entre as empresas, ou para alguns autores, o único recurso competitivo, pretende-se abordar o conhecimento nas empresas hoteleiras, visto que existe uma previsão de abertura de novos empreendimentos hoteleiros no estado da Bahia, que irão demandar mão de obra especializada. Além disso, é importante que os hotéis já existentes consigam se manter neste mercado competitivo após a abertura de novos empreendimentos.

Daí ser de fundamental importância o estudo da gestão do conhecimento para sobrevivência destas empresas neste mercado globalizado.

Nesta nova sociedade do conhecimento, faz-se necessário o empenho de todos para melhorar o nível de educação da população, o acesso a informações e, conseqüentemente, a geração de aprendizado contínuo.

É importante salientar que este crescimento na área turística deverá ser sustentável, de forma que se possam melhorar as condições de vida da população, gerar empregos e renda, e, conseqüentemente, um crescimento econômico do local.

A área de serviços é um dos setores da economia que mais crescem e, neste cenário, está o turismo como importante gerador de riquezas de uma região ou país.

Esta pesquisa pretende abordar a gestão do conhecimento na área de hotelaria, partindo do seguinte problema:

**De que forma os conceitos de gestão do conhecimento contribuem para melhoria da prestação de serviços hoteleiros?**

Esta pesquisa será realizada em um hotel de luxo localizado na cidade de Salvador.

A qualidade de serviços é fator fundamental para o retorno dos clientes, por isso as empresas hoteleiras estão buscando estratégias competitivas para conseguir se manter no mercado, no entanto, percebe-se um “turn over” muito grande nesta área, levando as empresas a perderem seus empregados, ou seja, parte do seu capital intelectual, enfraquecendo desta forma a empresa.

A prestação de serviços é feita pelo elemento humano, que sofre as influências do seu ambiente de trabalho, de sua satisfação em trabalhar em determinada empresa, do relacionamento com chefias, entre outros. Para desempenhar um bom trabalho, é preciso que o empregado se sinta motivado e satisfeito, isto refletirá em um ótimo atendimento ao seu cliente, o hóspede.

A Bahia possui um enorme potencial para o turismo, sendo uma das regiões que possuem mais investimentos no setor hoteleiro. Segundo o Anuário de turismo

Exame (2007p.44), dos 150 empreendimentos hoteleiros em projeto e em construção no Brasil, 30% são na Bahia.

Para se preparar para este avanço em nível de equipamentos hoteleiros, é fundamental uma mão de obra especializada e bem treinada para receber bem o turista, ou seja, o cliente.

A gestão do conhecimento poderá ser uma importante ferramenta utilizada pelas empresas hoteleiras para prestar este serviço com qualidade.

Desta forma, este estudo objetiva conhecer a realidade desta organização, o que servirá como estudo de caso em relação à Gestão do conhecimento e verificar se seus empregados utilizam ferramentas que auxiliem a G.C e, conseqüentemente melhore a qualidade da prestação do serviço, tornando a empresa mais competitiva.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo geral :

- Identificar se a empresa utiliza os conceitos da gestão do conhecimento para melhoria da prestação de serviços hoteleiros.

### 1.2.2. Objetivos específicos:

- Verificar se a empresa reconhece a importância da disseminação do conhecimento para o crescimento da mesma.
- Identificar se a cultura organizacional é pertinente ao conceito de Gestão do conhecimento.
- Identificar quais as ferramentas da Gestão do conhecimento que são utilizadas no hotel.
- Verificar o nível de satisfação dos empregados do hotel
- Verificar o nível de satisfação dos clientes do hotel
- Verificar se a empresa utiliza os conceitos de desenvolvimento sustentável para proteção ao meio ambiente.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E PERTINÊNCIA AO TEMA

O turismo é uma atividade econômica muito importante, principalmente pela geração de empregos diretos e indiretos. Ele também é visto como uma alternativa de desenvolvimento para países pouco desenvolvidos.

Para Castelli(2001 p. 9)

O turismo é uma atividade marcante na sociedade industrial. Na atualidade, tornou-se uma atividade na qual se engajam milhares de pessoas de todas as nações do mundo. Ele passou a ocupar um lugar de destaque nas relações internacionais.

Este fenômeno tem chamado a atenção de estudiosos, homens de negócio e do governo que estão percebendo a possibilidade de crescimento do país que onde possui uma vocação para o turismo.

O setor de serviços, no qual o turismo está inserido, vem ganhando proporções incalculáveis, pois se percebe uma grande mudança da área industrial para área de serviços.

A qualidade de serviços é muito subjetiva e difícil de medir, já que os gostos e anseios dos clientes são muito diferentes e a forma como ele é atendido pode ser considerada satisfatória para uns e ruim para outros.

A hotelaria é a espinha dorsal do turismo, possibilitando, assim, a hospedagem destes viajantes em diversos locais do mundo, portanto não há desenvolvimento turístico sem os meios de hospedagem.

A relevância de se estudar a gestão do conhecimento nos meios de hospedagem se dá pelo fato de não existirem pesquisas nesta área, e por ser a área do turismo, uma das áreas de maior crescimento na economia mundial.

O conhecimento, por sua vez, sempre foi fundamental para o desenvolvimento de uma nação, no entanto, cada vez mais, percebe-se a valorização e importância de difundi-lo dentro da sociedade e principalmente, dentro das organizações, como forma de torná-las mais competitivas.



A Bahia, com seu forte potencial turístico e com as perspectivas de abertura de novos empreendimentos, necessitará de estudos que mostrem como é possível melhorar a prestação de serviços de forma que consiga aumentar o fluxo de turistas a esta localidade.

Esta pesquisa pretende despertar nas empresas a valorização do intangível, a busca pela humanização, pelo conhecimento que está nas empresas de forma implícita ou explícita e, sobretudo, na valorização do elemento humano, que é o detentor do conhecimento.

Através da valorização do capital intelectual das empresas, é possível obter os melhores resultados e conseqüentemente, ter empregados mais satisfeitos e felizes.

Para Castelli(2001 p. 162)

As empresas prestadoras de serviços que compõem as atividades turísticas, devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência dos serviços, condição para sua competitividade e sobrevivência, depende dele a sua qualidade.

Acredita-se que a Gestão do conhecimento poderá contribuir para melhoria da prestação de serviços, visto que, ao conhecer profundamente o produto, a empresa, os clientes, os colaboradores, os processos e técnicas para um bom atendimento, será mais fácil desenvolver um trabalho com melhor qualidade.

Esta pesquisa utilizará um hotel de luxo da cidade de Salvador como referência para o estudo de caso , que servirá como base para demais empreendimentos.

O tema é pertinente ao Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do conhecimento, não só por tratar apenas dos conceitos da gestão do conhecimento na empresa hoteleira, como também pela discussão e por trabalhar em uma visão multidisciplinar em que se usam conhecimentos sobre engenharia do conhecimento e mídias. O trabalho retrata a utilização da gestão do conhecimento em um hotel de luxo da cidade de Salvador como importante ferramenta para a melhoria da prestação de serviços nesta área.

## 1.4 O MÉTODO E A TÉCNICA

Apresentados o problema, a delimitação do tema, os objetivos e a justificativa, busca-se neste item proporcionar uma visão do procedimento metodológico utilizado nesta pesquisa.

Considerando as peculiaridades da G.C, acredita-se que para delinear a pesquisa este trabalho pode ser enquadrado como pesquisa descritiva e bibliográfica.

Que na concepção de Gil(1999) a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Cervo e Bervian (1983, p.55) definem a pesquisa bibliográfica como a que

“ explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”

### 1.4.1 Quanto aos procedimentos

Os procedimentos realizados em uma pesquisa científica refere-se como são conduzidos os estudos.Gil(1999, p.65) aponta que “ o elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados”

Esta pesquisa enquadra-se em um estudo de caso, salienta por Gil(1999,p.73) que:

o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

### 1.4.2 População e Amostra

A população utiliza foi os empregados do hotel, que possui um total de 265, sendo que 58 foram entrevistados.

### **1.4.3 Instrumentos de Pesquisa**

Foram utilizados questionários estruturados e entrevistas, conforme apêndices A e B.

### **1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O estudo se limitou a um hotel de luxo da cidade de Salvador. Foi aplicado um questionário, onde 58 empregados responderam a pesquisa e foi feita entrevista com gerente geral do hotel, uma média de uma hora de entrevista e também com gerente de recursos humanos e gerente de qualidade.

### **1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

O referido trabalho está distribuído neste primeiro capítulo em Introdução, apresentação do problema ,justificativa , objetivos e metodologia utilizada.

O segundo capítulo apresenta a Indústria da Hospitalidade, sob uma perspectiva histórica da hospitalidade no Brasil, a hospitalidade e o turismo, e por fim, o turismo na Bahia.

O terceiro capítulo trata da gestão do conhecimento, seus conceitos, a inovação e vantagem competitiva, o conhecimento tácito e explícito, a conversão do conhecimento, dados e conhecimentos, aprendizagem organizacional, o papel das universidades corporativas.

O quarto capítulo refere-se à hotelaria em Salvador , apresentando o estudo de caso de um hotel de luxo desta cidade.

O quinto capítulo demonstra os Instrumentos e Métodos utilizados nesta pesquisa.

O sexto capítulo apresenta os resultados e discussões sobre a pesquisa.

## 2 A INDÚSTRIA DA HOSPITALIDADE

### 2.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA DA HOSPITALIDADE NO BRASIL

O Brasil de uma maneira geral é considerado um lugar acolhedor, formado por um povo hospitaleiro, e sua história mostra que desde os séculos passados, as pessoas já exerciam a típica hospitalidade, primeiramente recebendo em suas casas viajantes ilustres e, depois, transformando esta hospitalidade em um negócio, já que os primeiros meios de hospedagem surgiram em casas de carpinteiros e alfaiates que alugavam quartos para os viajantes, ganhando esta conduta um formato comercial. Os imigrantes também exerceram um destacado papel neste crescimento criando as pensões e os albergues para alojarem os demais imigrantes chegados de diversas partes do mundo.

Para confirmar este pensamento os autores Belchior e Poyares, apud Castelli (2005 p.129) constataam que:

[...]as descrições dos viajantes que andaram pelas cidades e vararam sertões, acentuam a hospitalidade de seus habitantes. Principalmente no interior, livre da agitação das aglomerações urbanas cosmopolitas do litoral, escassamente marcado, de onde em onde, por casas-grandes, com suas recâmaras para os hóspedes, a quem os donos esmeravam-se em proporcionar generosa acolhida.

Esta descrição dos viajantes é notada até os dias de hoje e permanece ainda nas pequenas cidades - o povo é mais acolhedor, mais receptivo. Essa atitude deve-se, talvez, ao estilo de vida dos moradores das pequenas cidades e vilarejos, onde a tranquilidade e a segurança encontradas nestes locais, diferem bastante do clima dinâmico e instável dos grandes centros urbanos. É ainda Castelli(2005 p.130) quem se refere a hospitalidade na perspectiva familiar de alguns empreendimentos, ressaltando que:

Essa hospitalidade familiar a que se referem os autores mencionados está ainda, profundamente arraigada na cultura brasileira contemporânea também nos meios de hospedagens, tendo em vista serem organizações eminentemente familiares. Assim, muitas características dessa hospitalidade familiar permeiam os estilos gerenciais da grande maioria dos hotéis.

Além dos colégios, mosteiros e hospedarias construídos para abrigar os viajantes, ressalta-se também o papel dos ranchos, a partir do século XVIII. Os ranchos eram edificações rústicas, erguidas a beira das estradas que serviam não só de abrigo aos visitantes, como também como meio para o deslocamento das fronteiras econômicas e demográficas para o interior do país, conforme salienta Castelli (2005 p.131).

Após esta fase inicial, começa a surgir no Brasil os primeiros meios de hospedagem feitos para atender aos homens de negócios, principalmente no eixo Rio e São Paulo. As vilas iam se transformando em cidades e, junto a este desenvolvimento, surgiram os meios de hospedagem para conjugar este desenvolvimento.

Surgiu no início do século XX, no Rio de Janeiro, o Copacabana Palace, em 1922 e o hotel Avenida, ambos com destaque como hotéis de luxo. Na década de 40, surgem os hotéis cassinos. Na década de 50, observa-se um aumento das viagens devido ao desenvolvimento dos transportes aéreo, pela construção de rodovias e também pela instalação da indústria automobilística no país, e, na década de 60, registra-se um número significativo e expressivo no aumento do parque hoteleiro nacional.

Este crescimento não foi apenas no Rio e São Paulo, mas também nos estados de Minas, Rio Grande do sul, Paraná, Pernambuco, Santa Catarina e Bahia. Na Bahia surgiu o Palace Hotel, o Oxumaré, Grande Hotel da Barra, Grande hotel da Bahia e Plaza.

Na década de 70, registra-se um *boom* na hotelaria, conforme salienta Castelli(2005, p.134), devido não só à expansão da atividade econômica, mas aos incentivos fiscais concedidos ao setor, levando muitos empresários a edificarem seus empreendimentos. Nesta época, surgiu a Embratur- Empresa Brasileira de Turismo, órgão do governo federal, com o escopo de definir as premissas das políticas

públicas para o setor turístico, estabelecendo a primeira classificação oficial da hotelaria e os padrões mínimos relativos a equipamentos , instalações e serviços.

O crescimento na área continua, e de forma expressiva começam a entrar algumas cadeias internacionais, implantando seus hotéis. Algumas dessas redes se associaram a empresas brasileiras, como estratégia para entrar no Brasil, e atualmente o que se observa com a globalização é a entrada de bandeiras internacionais. Nota-se, paralelo a isto, um crescimento do turismo, aumentando as viagens domésticas e internacionais.No entanto, todo este crescimento do parque hoteleiro deve estar atrelado ao bem receber e ao acolhimento do hóspede.

## 2.2. CONCEITOS

A hospitalidade é um conceito novo, mas uma prática antiga. O ato de acolher e hospedar bem aquele que está fora de sua casa, ou seja, que se encontra em viagens de negócios, lazer, saúde, ou outros motivos.

Segundo o Oxford English Dictionary, hospitalidade significa: “Recepção e entretenimento de hóspedes, visitantes ou estrangeiros, com liberdade e boa vontade”. Nesse sentido, receber bem é uma arte, e isto deve acontecer de forma natural e espontânea, sem que esta atitude seja forçada, por isso a pessoa que recebe deve ter um espírito hospitaleiro.

Ser hospitaleiro é receber bem aquele que não é da família. Diz-se do povo hospitaleiro, aquele povo acolhedor que consegue, de uma maneira natural, receber, encantar e fazer com que tudo que o visitante imaginou funcione na mais perfeita ordem.

De acordo com Powers (2004):

A palavra hospitalidade, em inglês, é derivada de *hospice*, termo que significa uma casa medieval destinada ao repouso de viajantes e peregrinos.*Hospicie* - palavra claramente relacionada a hospital, também se refere a uma forma antiga do que conhecemos como casa de tratamento da saúde.

Para Castelli (2006 p.1), o grande desafio dos meios de hospedagem é propiciar hospedagem adequada às exigências dos viajantes da atualidade. Isto porque, cada

vez mais, os clientes estão mais exigentes e atender às suas necessidades e desejos torna-se cada vez mais difícil

Guerrier(2000 p.53) define a indústria da hospitalidade como:

[...] um setor diversificado que abrange hotéis, restaurantes, bares credenciados, pousadas, empresas de catering (produção de refeições para consumo próprio ou para fornecimento a terceiros) dos setores públicos e privado: na verdade, qualquer organização que sirva alimentos e ou bebidas ou ofereça hospedagem para pessoas que estão longe de casa.

A hospitalidade é uma nova forma de receber o cliente, seja no hotel, em um restaurante ou em qualquer tipo de serviço oferecido ao cliente que está fora de seus lares.

Segundo Telfer(1996, apud Guerrier(2000 p. 55) a hospitalidade é a “oferta de comida, bebida e, às vezes, acomodações a pessoas que não são membros habituais do lar.”

Alguns autores ampliam este conceito de hospitalidade com a idéia de entretenimento, ou seja, proporcionar lazer ou prazer ao visitante durante o período em que ele esta fora de seu lar.

Para ser um bom anfitrião não se pode apenas ofertar cama e comida, é preciso fazer com que ele se sinta feliz, por isso, quando um hóspede tem qualquer tipo de problema no hotel, seus empregados estão a postos para ajudá-lo e, muitas vezes, ele é socorrido até quando está doente ou precisa de primeiros socorros. Atualmente, nos grandes hotéis, podem-se encontrar postos médicos ou convênios com grupos de médicos ou hospitais para lhes oferecer os primeiros socorros.

Nesse sentido, para atuar na área de serviços, é fundamental que o trabalhador goste de pessoas, goste de receber, pois o objetivo principal é que o cliente se sinta bem-vindo. Trabalhar em hospitalidade não é simplesmente executar tarefas e processos, mas, sobretudo, gostar do que faz e ser espontâneo o suficiente para agregar valor ao usar seus conhecimentos para agradar o cliente.

Segundo Peter Drucker (apud Powers,2004): “Hoje, o centro (da produtividade de nossa sociedade) é o trabalhador do conhecimento, o homem ou a mulher que aplica idéias, conceitos e informações ao trabalho produtivo”.

Cada vez mais, o trabalhador usará a cabeça em lugar da força, do corpo. As idéias, os *insights*, a sua experiência servirão de base nesta nova sociedade, em que a informação e o conhecimento conduzirão os negócios. Isto quer dizer que quanto mais informações e conhecimentos o profissional tiver em relação a um determinado cliente, mais rápido podem-se alcançar resultados favoráveis para a empresa, já que o cliente satisfeito não só retorna, como também indicará os serviços para outras pessoas.

Nas empresas ligadas à hospitalidade, o tratamento hospitaleiro deve ser dispensado às pessoas, como forma de mantê-las na empresa. A hospitalidade passa a ser um valor para cativar clientes. Ela não deve ser adotada apenas em hotéis e restaurantes e na área de turismo em geral, mas em todas as áreas, principalmente em serviços.

Outro fator importante na prática da hospitalidade é que as pessoas se tornam mais agradáveis, mais humanas, já que vivemos num mundo onde cada vez mais as pessoas se distanciam umas das outras. O ato de acolher está no dia a dia das pessoas, já que estamos, a todo o momento, indo a lugares, repartições, lojas, onde esperamos ter uma boa acolhida, pois, muitas vezes, somos clientes ou estamos recebendo pessoas.

Para Telfer apud Guerrier(2000,p 59) :

As pessoas têm o dever da hospitalidade para com aqueles que fazem parte 'de seu círculo.'Assim, hotéis, restaurantes e bares tendem, tradicionalmente, a oferecer hospitalidade a determinado grupo de hóspedes atuais e potenciais que podem pagar pelo serviço, mas que, devido à sua classe, etnia ou sexo, não fazem parte ' do círculo' de alguém, são excluídos ou levados a se sentir desconfortáveis.

A hospitalidade natural envolve acolher hóspedes na própria casa, mas em se tratando de hotel, existem áreas em que não é permitido o hóspede entrar nem conhecer. O Hotel possui as áreas da linha de frente, os chamados *front of house* e



o *back of house*, área dos fundos. Neste último, não é permitida a entrada de hóspedes, pois trata-se da área operacional que atua nos bastidores para a preparação dos aposentos e serviços de alimentação dos hóspedes. Nesta área está o setor de suprimentos do hotel, o armazenamento, a parte onde os funcionários se preparam para o trabalho, cozinha, refeitórios, entre outros setores. É importante salientar que todos estes setores devem trabalhar em harmonia para que o hotel funcione perfeitamente.

Assim como o hotel, o turismo também é um sistema, considerado aberto, pois está constantemente interagindo com outros segmentos do turismo, a exemplo de agências de viagens, operadoras, fornecedores, clientes, entre outros.

Atualmente, os hotéis criam manobras e serviços diferenciados para atender seus clientes.

## 2.3 HOSPITALIDADE E TURISMO

Para ser considerado hospitaleiro é preciso considerar o hóspede como alguém da família que está recebendo. Ele precisa se sentir pertencendo àquela empresa, principalmente os hóspedes habituais, que, devido ao tratamento prestado, sempre voltam ao mesmo hotel, onde se sentem acolhidos pela equipe de funcionários. Não basta apenas fazer o atendimento mecânico.

Quando chamamos um hóspede pelo nome, aproximamos-nos mais dele e mostramos que o estamos reconhecendo, a sua satisfação é muito grande.

Os pequenos hotéis e pousadas conseguem realizar esta hospitalidade com maestria, já que a proposta desses empreendimentos é oferecer um atendimento mais personalizado. Além disso, muitos sistemas, ou softwares hoteleiros conseguem armazenar dados dos seus clientes, facilitando o trabalho desses empregados na chegada do cliente.

Para Gouirand (apud Castelli, 2005) "o cliente pensa que a sua presença deve ser bem vinda, que ele é alguém desejado" Os profissionais de hotelaria podem deixar isso claro por meio de gestos ou sinais de hospitalidade, alguns mais intangíveis,

como cortesia, amabilidade e presteza, e outros mais tangíveis, como um cesto de frutas colocado no apto no momento da chegada do hóspedes.

Para Castelli (2005):

a hospitalidade é um dos insumos primordiais da qualidade de serviços turísticos e o Brasil se destaca neste particular quando comparado a outros destinos, pois muitos viajantes são atraídos não só pelas belas paisagens, mas também pela hospitalidade de seu povo. Estas características podem se tornar uma vantagem competitiva na área de turismo.

Cuille(apud Castelli, 2006 p.2) chama a atenção para quatro princípios básicos que necessitam ser respeitados para que haja uma boa acolhida. São eles:

- Segurança: ao ser acolhido, ele almeja um abrigo seguro para repousar;
- Convivibilidade: um tratamento com amabilidade e cordialidade para sentir-se bem a vontade, como se estivesse em sua própria casa;
- Cuidado ininterrupto: desde a sua chegada(check-in ) até a sua saída ( check-out), o visitante deseja receber toda a atenção;
- Coerência: ambientes e serviços coerentes durante toda a sua estada. Nessa linha de pensamento, se um hotel for cinco estrelas, não pode prestar serviços ou oferecer ambientes que não condigam com a categoria do estabelecimento, buscando a harmonização de todos os serviços.

Por esta razão, quando se fala em hospitalidade não se pode esquecer do básico que é o turista se sentir seguro no local que ele escolheu para passar suas férias, acolhido, tratado com cordialidade e amabilidade. Estes conceitos de hospitalidade não devem ser aplicados, apenas, nas empresas hoteleiras, mas também em todas as áreas que envolvem serviços em uma cidade, daí pode-se dizer que ela é hospitaleira.

É essa linha de pensamento que faz da hospitalidade importante fator de desenvolvimento do turismo nas empresas hoteleiras, tomando, nesse sentido, com plataforma e políticas públicas do governo, a importância em receber bem o turista, e, conseqüentemente, o incentivo para a realização de cursos e treinamentos com esta finalidade.

Os governos utilizam estratégias para preparar a população para receber os turistas, mas é claro que não se pode mudar toda uma mentalidade se este espírito não envolver toda uma comunidade. É importante, também, que a comunidade se sinta respeitada e valorizada, caso contrário, ela não dará ao turista a devida importância para o desenvolvimento local.

Para Castelli(2005), o turista de hoje é mais comprometido com a preservação dos patrimônios naturais, culturais e históricos, no entanto, ele também é mais exigente, levando com que as empresas procurem oferecer um serviço de qualidade. Para suportar estas exigências, visando à construção de uma hospitalidade turística nas cidades, o governo federal criou alguns programas, a Política Nacional de Turismo(PNT), o Programa Nacional de municipalização (PNMT) e os programas de ação para o desenvolvimento do turismo (Prodetur).

Estes programas visam fortalecer o desenvolvimento do turismo na Brasil, já que ele só poderá figurar como um destino turístico reconhecido se houver uma melhoria não só no atendimento dos serviços prestados em hotéis, bares e restaurantes, como também investimentos na área de infra-estrutura, saneamento, limpeza urbana, segurança pública, proteção de patrimônios, capacitação de mão de obra e, principalmente, melhoria nas condições de transportes, não só aéreo, como também investimentos em estradas e terminais marítimos.

O turismo é um sistema complexo e formado por outros subsistemas. Para seu desenvolvimento é fundamental o crescimento conjunto nas áreas de transportes, acomodações, oferta de leitos nas cidades, oferta de restaurantes e também de entretenimento.

Segundo Dias(2000):“Como o turismo envolve deslocamentos de pessoas e sua permanência temporária em locais que não são o de sua residência habitual, há uma intrínseca relação entre turismo e hospitalidade.”

Para se caracterizar turista é necessário que o indivíduo se desloque até um determinado local, portanto, de alguma maneira o turista é recebido. O que diferencia é como será este acolhimento, esta hospitalidade. Existem lugares e pessoas acolhedoras, ao tempo em que, muitas vezes, o turista não se sente bem

tratado ou atendido em determinados locais, isto se dá pela falta de consciência e de conhecimento sobre a importância de se tratar bem o turista em seu destino.

## 2.4. O TURISMO NA BAHIA

O turismo é uma atividade econômica de grande relevância, principalmente pela geração de empregos diretos e indiretos, e importante fator de desenvolvimento econômico e social.

A indústria do turismo movimenta bilhões por ano e é formada por uma rede de empresas , tais como hotéis, restaurantes, bares e entretenimento. Segundo Power(2004) “ o setor de turismo é o conjunto produtivo de empresas e organizações governamentais que servem ao viajante distante de casa”

### 2.3.1 . Estatísticas sobre o turismo na Bahia

O Estado da Bahia possui um enorme potencial turístico, principalmente pela sua beleza natural, seu litoral, com praias de águas mornas, sua cultura e também pela hospitalidade do povo baiano. Segundo a Anuário de turismo Exame(2007p. 46), as principais razões que levam o brasileiro a viajar são visitar amigos e parentes(52,7%), seguido de praia e sol(41,2%).

A Bahia , que possui 932 km de extensão de praias, com suas águas mornas, atrai constantemente visitantes durante todo o ano. Conhecido por muitos pelo seu jeito de receber bem, o baiano é considerado um povo hospitaleiro por natureza. Seu jeito alegre de ser e receber faz desta cidade um local acolhedor.

Este é o motivo pelo qual muitos investidores internacionais escolheram a Bahia para implantar seus empreendimentos. Dos 150 empreendimentos hoteleiros em projeto no país para os próximos 05 anos, 30% são na Bahia, conforme Anuário de turismo Exame (2007, p.57). O crescimento não é só no litoral, mas também em regiões ainda pouco exploradas, como a cidade de Belmonte, no sul do estado. Os investimentos, no setor hoteleiro, previstos até 2008 alcançam a quantia estimada de R\$ 3,6 bilhões, enquanto as 80 maiores empresas de turismo nacionais faturaram em 2005, R\$ 25,5 bilhões, gerando uma oferta de 67.127 postos de trabalho.

Segundo o já citado Anuário de turismo Exame (idem p. 46) o setor já é o quinto principal produto da balança comercial. A meta do Brasil é alcançar US\$ 8 bilhões em receita cambial. O gasto diário do estrangeiro é de US\$ 81,90. O objetivo é atrair os turistas estrangeiros a voltar ao país, além de aumentar também o turismo interno.

As metas do Plano Nacional de Turismo para 2007, segundo Ministério do Turismo apud Revista anuário de turismo exame (2007, p.47):

- 1,2 milhão de empregos e ocupações
- US\$ 8 bilhões em receita cambial
- 9 milhões de turistas estrangeiros
- 65 milhões de desembarques domésticos
- 3 novos produtos turísticos de qualidade em cada unidade da Federação

De acordo com o citado anuário, nos próximos três anos, empresas de capital português irão investir em torno de 2,2 bilhões de reais em novos projetos turísticos e todos estão localizados na região nordeste. Depois dos portugueses, os espanhóis também aparecem como maiores investidores nesta região.

Neste sentido, espera-se um grande crescimento até 2010, quando serão abertos empreendimentos, tanto na cidade de Salvador, quanto em seu litoral e também em todo o estado da Bahia, onde já existem projetos em andamento na região sul. Segundo dados da Infraero, apud Anuário de Turismo Exame (2007, p. 57) o número de passageiros internacionais que desembarcam no nordeste dobrou nos últimos três anos, passando de 500 000 em 2003 para mais de um milhão em 2006. Como o nordeste tem sua temperatura agradável o ano inteiro, seus hotéis permanecem abertos durante todo o ano.

Apesar do seu grande crescimento, principalmente na cidade de Salvador e litoral norte, a Bahia enfrenta um grande problema de qualificação de mão de obra que, aliás, não é problema apenas da Bahia, mas do Brasil como um todo. Cada vez mais empresas estão investindo em seus empregados, com treinamentos e cursos. No

entanto, em muitas regiões, a atividade turística está se iniciando, não sendo possível encontrar mão de obra especializada para assumir determinados cargos.

O governo federal possui programas regionais de desenvolvimento – Prodetur, que investirá, segundo Revista Anuário de Turismo Exame (2007,p. 76) programas de qualificação e certificação de mão de obra com o objetivo de aumentar a competitividade dos destinos turísticos regionais e melhorar a qualidade de serviços, aumentando a avaliação e os níveis de satisfação do turista.

Ainda a mesma publicação informa que o Eco Resort Praia do Forte, localizado no município de Mata de São João, encontrou um grande problema quando informatizou seus serviços, pois os empregados não estavam preparados e muitos garçons, por exemplo , não sabiam lançar as despesas nos sistemas. Ainda sobre o mesmo empreendimento, foi informado que ele investe cerca de 500.000 mil reais em projeto de formação de empregados e com esta qualificação da mão de obra seu conceito, ou sua nota foi 9,5 em média, numa escala de 10.

Através do treinamento e da capacitação é que se pode levar o colaborador a ter autoconfiança e se tornar um estrategista, tendo que tomar decisões acertadas e resolver problemas que surjam de imediato. Com a segurança e o respaldo dos seus gerentes é possível atender seus clientes, deixando-os cada vez mais satisfeitos, complementa Castelli(2006).

Portanto, cada vez mais se faz necessária a qualificação de mão obra para atender esta demanda, já que para cada 01 apartamento construído, o hotel emprega uma pessoa e dependendo do nível de sofisticação pode-se ter até 02 ou 03 empregados por apartamento construído.

Paralelo a este crescimento da área hoteleira, cresce também o número de faculdades voltadas para área de turismo e hotelaria, o que não garante a empregabilidade desses recém formados. Muitas vezes os empresários buscam este profissional em outro local, pois estes profissionais possuem pouca experiência na área.

Atualmente existem 740 cursos especializados na área de hospitalidade, segundo anuário exame (2007) e juntos despejam 80.000 novos profissionais no mercado.

De acordo com o IBGE, apud Revista Anuário Exame(2007 p. 76), 30% dos trabalhadores da área de turismo não possuem mais de 10 anos de escolaridade. Neste caso incluem-se os cargos de garçons, camareiras, serventes, ajudantes, entre outros. Daí a necessidade dos hotéis investirem em sua mão de obra, procurando qualificá-la.

Dependendo da localidade onde o hotel é inaugurado, é preciso buscar mão de obra local e, em algumas regiões de praia, não existe mão de obra especializada para atuar neste segmento, mais uma vez é preciso treiná-los. Pode-se citar, como exemplo, o complexo Costa do Sauípe, que abriga 5 hotéis cinco estrelas, formados por bandeiras internacionais e mais 06 pousadas. Para atender a esta demanda é necessário recrutar pessoas de outras localidades, pois na região, a sua maioria são pescadores ou pessoas com um nível cultural muito baixo , não tendo como preencher os cargos de media a alta chefia.

Algumas empresas criam universidades corporativas para atender a esta demanda, como afirma a Revista Anuário Exame (2007, p77) sobre a criação da Academia Accor, Universidade Corporativa fundada em 1992 para treinar seus colaboradores. Esta rede internacional pretende abrir mais de 40 hotéis no país até 2010 e seu número de funcionários deve aumentar de 7000 para 12000.

O grupo Accor é formado por vários tipos de hotéis , desde os mais luxuosos até os mais simples, os chamados hotéis econômicos. Cada um deles atendendo a um segmento de mercado diferente e com filosofias diferentes.

Recentemente foi criada a Universidade Corporativa da CVC viagens, maior empresa de turismo do Brasil, com o objetivo de treinar seus empregados e prepará-los, cada vez mais, para atender seus clientes.

A CVC é a maior operadora de turismo do Brasil. Nasceu de uma pequena agência de viagens que vendia fins de semana para aposentados da região do Abc paulista e, atualmente , é a terceira empresa do país, com faturamento 1,9 bilhão de reais, segundo Anuário de Turismo Exame (2007 p.70). Esta empresa começou vendendo pacotes de baixo custo e baixa tarifa e hoje já está atendendo à classe média e média alta.

As empresas com venda de pacotes com baixo custo estão se tornando uma tendência no Brasil , não só na parte da compra de pacotes, como também os vôos mais econômicos , lançados pela Cia GOL, possibilitando a compra de passagens aéreas mais baratas que passagens de ônibus. Na área hoteleira, com a entrada dos hotéis econômicos e super econômicos, tais como o IBIS e Formule 1 , ambos do grupo francês Accor. Esta segmentação se torna uma tendência mundial.

Em Salvador , desde a abertura do hotel IBIS, nota-se uma preocupação dos pequenos hotéis ,já que com equipamentos novos e preços econômicos, o referido hotel apresenta os melhores índices de ocupação da cidade. Recentemente foi inaugurado, também com a mesma filosofia dos hotéis econômicos, o WEB hotel , com tarifas ainda mais reduzidas que o IBIS. Uma outra novidade é que nestes hotéis o café da manhã é cobrado à parte, ficando opcional para o cliente consumir ou não.



## 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

### 3.1 . CONCEITOS

A Gestão do conhecimento é uma importante ferramenta para sobrevivência das empresas no mundo globalizado. Se antes o capital, o trabalho e a terra eram os fatores mais importantes para a sobrevivência das empresas, agora o conhecimento é fator e recurso competitivo.

Para Castelli (2005), a globalização é a grande era das mudanças, que altera a vida das pessoas, das organizações e das nações do mundo, mas o que se percebe é que muitos empresários estão presos a paradigmas já superados. Desta forma muitas empresas começam a perder clientes, pois não conseguem atender aos desejos e expectativas dos mesmos, que estão, a todo o momento, se modificando.

A gestão do conhecimento é a capacidade que a empresa tem de gerir conhecimento. Gestão quer dizer planejar, controlar e avaliar e, dependendo dos resultados podem ser reavaliado e replanejados com um objetivo único, que é alcançar as metas propostas pela empresa.

Os bens mais importantes para as empresas passam a ser os ativos intangíveis, como a competência, a intuição, a experiência de vida desses trabalhadores. O mundo passa da era da certeza para uma era de incertezas, de rápidas mudanças, de um desconhecido futuro, no qual só o conhecimento poderá gerar competitividade para as empresas.

Para Fleury Oliveira JR(2001,p.19) a Gestão do Conhecimento é uma “atividade que tem por objetivo identificar, desenvolver e atualizar o conhecimento estratégico relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos.”

Burnham(2005) considera que:

“Processos de produção, sistematização, compartilhamento e acesso à informação em uma organização, com o objetivo de transformá-lo

em conhecimento tanto coletivo(para toda a organização) como pessoal( para seus integrantes) e por extensão( para sociedade como um todo)” (BURNHAM, 2005)

Para Rossato (2003, p. 02):

“As indústrias de bens intangíveis e serviços interativos estão crescendo e o valor dos produtos está dependendo cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e conhecimento incorporado, sendo o conhecimento o novo fator de produção e surgindo uma nova sociedade e uma nova realidade”

Para a citada autora, o modelo de gestão do conhecimento implantado nas organizações permitirá gerir ativos intangíveis e transformá-los em valor e vantagem competitiva.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.01) afirmam que as empresas criam conhecimento e procuram difundi-lo entre os colaboradores, ou seja, “por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), que são referências no campo das relações entre gestão do conhecimento e aprendizagem, o conhecimento diz respeito a crenças e compromissos. O que diferencia o conhecimento da simples informação é que ele está relacionado à ação e ao contexto relacional específico. Atividades geradoras de conhecimento são aquelas que adicionam valor e permitem a busca de soluções criativas por parte dos empregados, o aperfeiçoamento constante dos processos de produção, a integração de novas técnicas e metodologias, a experimentações e a importação de *know-how*.

O autor usa como exemplo as empresas japonesas que estão sempre inovando, já que passaram por grandes crises. A busca incessante pela sobrevivência levou estas empresas a perceberem a influência do mercado externo, a necessidade de tecnologia avançada, e quão rápido os produtos se tornam obsoletos, necessitando de novos produtos para substituí-los.

### 3.2 INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

Os esforços das empresas para realizarem inovação têm como objetivo aumentar os recursos e potencialidades disponíveis no seu interior e, com isso, obter vantagens competitivas que se traduzem em rentabilidade superior à de seus competidores. A estratégia de direcionar os recursos disponíveis na empresa para gerar inovações que aumentem as potencialidades de diferenciar e melhorar a qualidade do produto ofertado se reflete no seu posicionamento no mercado. O percentual de empresas que atribuíram alta importância da inovação para manutenção, ampliação e abertura de novos mercados é maior naquelas que inovam e diferenciam produtos do que nas outras.

Nesse sentido, ao incorporar novos produtos, novos atributos aos produtos existentes, novos processos, novas formas de organização de trabalho, a inovação não só proporciona vantagens competitivas para as empresas como tem o efeito de elevar os padrões competitivos do setor. É preciso ter o cuidado de distinguir (e não levar em conta) inovações que, embora tenham importante efeito microeconômico, não são capazes de elevar os padrões competitivos, por terem efeitos meramente superficiais ou cosméticos, ou seja, são mudanças que não resultam em melhoria da funcionalidade do produto ou serviço.

A inovação é a saída para sobreviver neste mercado globalizado. No entanto, precisa-se de coragem para inovar, para ariscar e criar. É preciso também, dar ao empregado espaço na empresa para desenvolver todo seu potencial criativo.

Existem vários tipos de inovação, é possível inovar um produto, um processo, uma marca, uma embalagem, uma nova estratégia de marketing, uma nova forma de distribuição e, na área de serviços, uma forma diferente de servir o cliente, de modo que ele fique encantado.

Guerier(2000, p. 65) reforça a inovação na área de serviços, com a seguinte idéia:

Para que as organizações de hospitalidade possam integrar-se a um setor de serviços moderno, elas precisam ser vistas como organizações que inovam, em termos de serviço prestado, do

produto oferecido e da tecnologia usada, para se manter próximas do cliente e ganhar vantagem competitiva. (Guerier,2000, p. 65)

A liberdade de criação leva o empregado a estar sempre criando e inovando, já que as mudanças e as necessidades dos clientes mudam com tanta rapidez, que ao concluir a finalização de um produto, muitas vezes já existem possibilidades de outras inovações. É esta visão incansável do criador que torna as empresas diferentes, mais competitivas, mais atualizadas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, pg.05), a inovação contínua leva a vantagens competitivas, como mostra o seguinte diagrama:

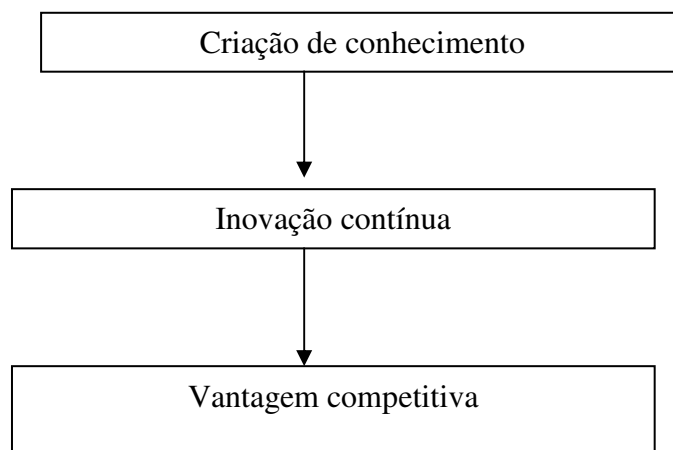


Figura 1 – Diagrama das Vantagens Competitiva

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997 p. 05)

Para o autor, a criação do conhecimento era feita através da inovação contínua que gerava uma vantagem competitiva para as empresas. Esta idéia de conhecimento passou a ser vista também pelas empresas ocidentais e muitos administradores de renome começaram a falar sobre a sociedade do conhecimento, conforme afirma Peter Drucker(apud Nonaka e Takeuchi,1997, p. 05) : “Na nova economia, o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado de tradicionais fatores de produção-trabalho, capital e terra, mas sim o único recurso significativo atualmente” .

Para Toffler(1990 apud Nonaka e Takeuchi,1997, p.05) “O conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e chave para a futura mudança de poder.”

Fialho ( 2006, p 115) afirma que “a informação pura e simples já não garante um diferencial competitivo. As organizações devem transformar as informações em conhecimento”.

Estes autores afirmam que o futuro pertence às pessoas que detêm o conhecimento.O trabalhador do conhecimento é aquele que utiliza seu conhecimento para uso da empresa. Nesta sociedade, o futuro está em quem usa a cabeça no lugar das mãos.

### 3.3 O CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

Corroborando a definição acima, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 07) afirmam que:“o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil se formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros.”

O autor acrescenta ainda que:

“o conhecimento explícito pode ser facilmente “processado” por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados.”

Dois tipos de conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi(1997 pg. 67)

Conhecimento tácito (subjetivo)	conhecimento explicito ( objetivo)
------------------------------------	---------------------------------------

**Conhecimento da experiência  
(corpo)**  
**Conhecimento simultâneo  
(aqui e agora)**  
**Conhecimento análogo  
(prática)**

**Conhecimento da racionalidade  
(mente)**  
**Conhecimento seqüencial  
(lá e então)**  
**Conhecimento digital  
( teoria)**

Figura 2 – Tipos de Conhecimento

Fonte:Nonaka e takeuchi ( 1997 p. 67)



Figura 3 - Relação: conhecimentos tácitos e explícitos

Fonte: Polanyi(1966)

Enfatizando a dimensão do conhecimento tácito em relação ao explícito, POLANYI (1966) afirma que as pessoas adquirem conhecimento pela ativa criação e organização das suas próprias experiências: “o conhecimento que pode ser expresso por palavras ou números é apenas a ponta do *iceberg* do corpo inteiro de conhecimentos” .

Polanyi apud Terra ( 2001, p. 69) introduz o conhecimento tácito a partir da frase: *We can Know more than we can tell*. Ele quer dizer que muito do que sabemos não pode ser verbalizado ou escrito em palavras. Além disso, ele acreditava que a aquisição do conhecimento, seja intelectual ou prático, seria o resultado de envolvimento e compromisso pessoal.

Percebe-se que na área de serviços a utilização do conhecimento tácito é primordial para promover serviços de qualidade, visto que para o autor o conhecimento tácito é associado ao conhecimento do “*expert*” na solução de problemas, ou da intuição, que permite a tomada de decisões sem nenhuma razão aparente.

Outro fator importante da utilização do conhecimento tácito na área de serviços é que ele ajuda a solucionar problemas, identificar e até antecipar a solução dos mesmos, já que a identificação dos problemas está associado a sensação de desconforto e que as pessoas não conseguem expressar muito bem, como por

exemplo em um hotel, quando um cliente reclama de um serviço, os empregados da linha de frente devem conseguir uma alternativa rápida para solução de seu problema, que muitas vezes pode ser resolvido com a troca para outro apartamento ou até algo mais simples. Este tipo de regra não estará em nenhum manual e nem instrução de trabalho, é preciso que o empregado use a intuição ou “insights” para solucioná-lo.

Sveiby (1998, p. 42 ) considera que a competência do indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

- Conhecimento explícito: O conhecimento explícito envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.
- Habilidade: Esta arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática-física e mental- e é adquirida sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimentos e habilidades de comunicação.
- Experiência. A experiência é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- Julgamento de valor. Os julgamentos de valor são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
- Rede social. A rede social é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Para Nonaka e Takeuchi (1997,p. 10) a criação do conhecimento envolve tanto idéias quanto ideais, como declara o autor: “criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto renovação organizacional e pessoal.”

Na criação do conhecimento é importante que haja o envolvimento de todos os membros, desde o alto escalão até os empregados de nível mais baixo. Entender quais os ideais da empresa, sua missão, seus valores, levará o empregado a um

maior envolvimento no que ele faz e, quando o trabalho é feito com afinco, pensando nos resultados, o resultado para a empresa é bem maior.

### 3.3. CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

Para transformar o conhecimento tácito em explícito, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12) apresentam 03 características fundamentais:

1. Para explicar o inexplicável, deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo.
2. Para transmitir conhecimento, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros.
3. Nasce novos conhecimentos em meio à ambigüidade e redundância.

A linguagem figurada, os símbolos, as metáforas servem de subsídios no processo de criação. Isto quer dizer que os indivíduos fundamentados em contextos diferentes e com experiências diversas, compreendem algo intuitivamente através da imaginação e dos símbolos.

O que se pretende dizer nesta segunda característica é que, apesar do indivíduo possuir conhecimentos, ele deve ser compartilhado e disponibilizado para o grupo. Este conhecimento pode ser aumentado através de discussões, envolvendo o grupo de PDP (Planejamento de Desenvolvimento de Produto). Cada empregado expõe suas opiniões, suas observações e suas experiências. Provavelmente nestas reuniões podem surgir conflitos, divergências, mas finalmente chegará a um consenso, o que é muito salutar para a empresa.

A terceira característica é a ambigüidade e redundância muito valorizadas, pois acredita-se que nasce daí novos conhecimentos. A ambigüidade pode ser útil não apenas como fonte de um novo senso de direção, mas como fonte de novos significados e de uma nova forma de pensar, nascendo o conhecimento do caos. A redundância tem importante destaque na criação do conhecimento, pois estimula o diálogo freqüente e a comunicação, fazendo com que os empregados internalizem as idéias dos outros colegas.



Para a criação do conhecimento na empresa é preciso que seus colaboradores conheçam a empresa, sua história, os processos. Além disso, é preciso conhecer seus clientes, quais os seus gostos e suas preferências, e como devo trabalhar para satisfazê-lo.

Conhecer os fornecedores e criar uma fidelização com os mesmos. Conhecer os dirigentes e estes tem que funcionar como um exemplo para os demais empregados, trabalhando de forma que diminua cada vez mais a distância entre diretores e empregados. Conhecer seus empregados, qual a sua capacidade em realizar determinada tarefa, como está sua motivação e sua satisfação dentro da empresa, uma vez que empregados satisfeitos produzem muito mais e se preocupam com os resultados da empresa em que atuam, conforme afirma SELL(2002).

Para Guerrier( 2000, p 21):

As organizações são lugares intrigantes, onde para uns o trabalho é um prazer, para outros é uma tortura, muitas vezes os empregados estão motivados, outras vezes não consegue-se persuadir as pessoas a trabalhar em equipe. O importante é entender o comportamento humano e com isso ajudar a desenvolver seu trabalho de forma mais eficaz” .

Nonaka e Takeuchi(1997, p. 68) afirmam que o segredo da criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito.O autor apresenta 04 modos de conversão do conhecimento criado a partir do conhecimento tácito em explícito, que são:

- Socialização – transformação do conhecimento tácito em tácito
- Externalização – transformação do conhecimento tácito em explícito
- Combinação – transformação do conhecimento explícito em explícito
- Internalização – trsnformação do conhecimento explícito em tácito

Fialho (2006, p. 130) assente com a seguinte afirmação:

Socialização é o lugar em que o processo de criação se inicia. As experiências dos indivíduos, seus sentimentos e emoções são compartilhados.

Externalização é o processo de articulação entre o conhecimento tácito em conceitos explícitos. São os modelos mentais e habilidades

transformados em conceitos comuns. O modo de externalização é provocado pelo diálogo e reflexão coletiva. É a chave para criação do conhecimento.

Combinação é a conversão do conhecimento explícito em explícito. É o processo de sistematização de conceitos existentes em um novo sistema de conhecimento.

Internalização é a conversão do conhecimento explícito em tácito. Este modo, ao invés de ensinar baseado em análise, ensina um processo contínuo de auto-aprimoramento em que a ativa participação é enfatizada.

### 3.4. DADOS E CONHECIMENTO

Para entender melhor esta transformação do conhecimento, é importante diferenciar o conhecimento da informação.

Schreiber; et all (2002, apud Fialho,2006 p. 110- 111) define :

Dados como sinais desprovidos de interpretações ou significados. São números, palavras, figuras, textos, gráficos ou qualquer sinal desprovido de contexto. Quando esses dados são organizados num contexto, há a informação.

Informação é o dado dotado de significado, de forma a transformá-lo compreensível.

Conhecimento é o conjunto completo de informações, dados, relações que levam as pessoas a tomada de decisão, “a realização de tarefas e a criação de novas informações, ou novos conhecimentos.”

Dretske (1981, apud Nonaka e Takeuchi,1997, p. 64) argumenta que “ a informação é um produto capaz de gerar conhecimentos e a informação que um sinal transmite é o que podemos aprender com ela.”

Isto quer dizer que o conhecimento é identificado com a crença e produzido pela informação.

As organizações que valorizam o conhecimento, estão, a todo momento, procurando utilizar as informações, muitas vezes geradas em banco de dados para auxiliar a tomada de decisões. A informação pode ser vista em duas perspectivas, conforme salienta Nonaka e Takeuchi(1997, p 64): “ A informação sintática, refere-se ao volume de informações, sem levar em conta seus significados e a semântica refere-

se ao significado, este é mais importante para criação do conhecimento e está relacionado à ação humana”

Desta forma, entende-se que a empresa só poderá criar conhecimento através dos seus indivíduos e da forma como ele interage com suas equipes, formando grupos que aprendem coletivamente.

### 3.5 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O conceito de *aprendizagem organizacional* ganhou destaque na década de noventa, embora estivesse já na literatura sobre teoria econômica e na teoria das organizações. A importância desse conceito e sua retomada estão diretamente ligadas ao valor explicativo que apresenta para processos de mudança organizacional, lembrando-se de que a preocupação em favorecer aprendizagens aparece no cenário competitivo no qual a inovação em produtos e processos é o foco para a sobrevivência das organizações. Inicialmente, a *aprendizagem organizacional* significava avaliar resultados de desempenho, na medida em que o conceito é apropriado pela teoria das organizações, o foco passa a ser nos processos.

Nesse sentido, o escopo é buscar respostas por meio do conceito, ou seja, como as organizações agem para conquistar os resultados que estão diretamente relacionados com a aprendizagem. Busca-se compreender que as estruturas organizacionais, as políticas de gestão de pessoas, a cultura, os valores, os tipos de liderança, as competências, os aspectos podem contribuir ou se transformar em obstáculos para o desenvolvimento dos processos de aprendizagem.

Com alto valor explicativo e analítico, paradoxalmente, o conceito de *aprendizagem organizacional*, não se reverte facilmente em prescrições para a ação, deixando em aberto, na literatura acadêmica, a questão de como, afinal, promover aprendizagem organizacional.

A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional estão intimamente ligadas, já que, ao gerir e compartilhar conhecimento, automaticamente as empresas

estão aprendendo. No entanto, aprender, vai além disso, envolve também modificar uma ação futura.

Para Garvin 1988 apud Rozenfeld(2006, p.90): “A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”.

A aprendizagem organizacional surge de um indivíduo, mas é disseminada para outros dentro da organização. O objetivo é que estas pessoas consigam expandir seus conhecimentos dentro da empresa, trazendo resultados e gerando vantagens competitivas.

Para Fialho (2006, p. 109) :

A relação entre a gestão do conhecimento organizacional e vantagem competitiva passa por diversos aspectos, mas principalmente pelas pessoas e seu conhecimento, pela tecnologia da informação integrada entre as áreas e gestão do conhecimento e engenharia do conhecimento e pelo processo de aprendizagem organizacional”.

O autor afirma que a gestão do conhecimento deve levar em consideração, simultaneamente, tanto as mudanças econômicas como as sociais e tecnológicas ocorridas na era do conhecimento.

Rozenfeld (2006, p. 91) define a gestão do conhecimento como:

Gestão do conhecimento (GC): o conjunto de práticas e atividades destinadas a incentivar e garantir a criação, compartilhamento e disseminação de informações e a troca de experiências, visando a melhoria contínua das competências das pessoas e, conseqüentemente, o crescimento do conhecimento organizacional.

O autor ainda reforça que as empresas devem criar ações e condições para estimular o desenvolvimento desses ambientes, levando os empregados a criarem grupos de estudos, leituras, cursos e interações com clientes e fornecedores, que provoquem a aproximação dos empregados destas empresas. A gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional permeiam todas as atividades e envolvem todos os setores. O ideal é “documentar as decisões tomadas e registrar as lições aprendidas”, servindo de experiência para outras pessoas quando se

depararem diante da mesma situação e evitando que os mesmos erros sejam cometidos.

Muitos autores definem a organização que aprende como aquela que está constantemente aprendendo com as decisões e experiências de seus empregados e, uma vez compartilhada esta experiência, leva os empregados a cometerem menos erros.

Para Guerier (2000, p 25 )

Existem várias maneiras de ler as organizações e uma delas é pela intuição e pela experiência, pois as pessoas aprendem a trabalhar em organizações e gerenciá-las por meio de experiência. Esta experiência refere-se a atuação da pessoa em casa, na escola , em clubes , etc. este comportamento e essa bagagem será levada para seu trabalho, como valor e experiência. Também mostra que estamos aprendendo todos os dias em nossos trabalhos, com a troca de experiências entre colegas, chefes e subordinados.

Os indivíduos são o capital intelectual das empresas, eles são responsáveis pela criação e inovação de produtos e serviços. Cada vez mais as empresas utilizam o conhecimento para gerar riqueza e atender aos requisitos de competitividade e velocidade.

As organizações voltadas para o conhecimento devem seguir os seguintes princípios, conforme afirma, Santos (2006):

1. Organização em torno de resultados e não de tarefas
2. Adicionar valor é mais importante que o gerenciamento
3. Engajamento daqueles que atuam
4. Decisões sobre o trabalho devem ser tomadas por quem executa o trabalho
5. Fazer a maior quantidade de trabalho antes de dar seqüência a outro nível.
6. A principal capacidade organizacional deve ser a habilidade para mudar

### 3.6 OS ATIVOS INTANGÍVEIS

Para Rossato (2003, p. 18), os ativos intangíveis são um conjunto de bens sem existência física definida, ou seja, não pode ser concreto, palpável e contabilizável, mas que se origina dos indivíduos da organização. Esses ativos foram classificados em três tipos, segundo linha metodológica de SVEIBY (apud Rossato, 2003, p. 18):

1. Capital intelectual
2. Capital estrutural
3. Capital de relacionamento

A definição de capital intelectual, segundo Rossato (2003, p. 18), é: "um conjunto de conhecimentos, em sua maioria tácitos, detidos pelos membros da organização que os capacitam a atuar em várias situações para criar ativos tangíveis e intangíveis, que constituem a vantagem da empresa."

Estes conhecimentos são do próprio indivíduo, mas podem ser utilizados pela organização para gerar riqueza, sendo difícil o seu compartilhamento.

Não existe conhecimento na organização sem os indivíduos, eles são os detentores do conhecimento. A organização não cria conhecimento por si mesma, é preciso a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo.

Pode-se afirmar que o capital intelectual é o capital humano, ou seja, a competência das pessoas atuando em suas organizações, seja em grupo ou individualmente. Este ativo intangível refere-se não só aos conhecimentos das empresas, como também suas experiências, suas idéias, suas intuições, ou seja, todo o seu *know how* e habilidade usadas para benefício da empresa.

O mais importante é que a empresa perceba a importância de valorizar este conhecimento, armazená-lo e encontrar meios de compartilhá-lo, somente assim é que este conhecimento gera valor e vantagem para a empresa.

O Capital Estrutural é definido por Rossato( 2003, p. 19) como:

O fluxo de conhecimento interno à organização, sendo constituído pelas patentes, conceitos, métodos, modelos, metodologia, manuais, normas, padrões, documentos, atitudes, sistemas administrativos e computacionais (desenvolvidos internamente pelos colaboradores ou trazidos de fora para dentro da empresa), estratégia organizacional, processos de negócios, estilo gerencial, estrutura e cultura organizacionais, infra-estrutura tecnológica e por outros fatores que servem de base para os indivíduos no processo de criação do conhecimento.

Este capital refere-se à infra-estrutura organizacional e os processos que não dependem do *staff* principal. O importante é que o capital intelectual e o capital estrutural se desenvolvam em um ambiente organizacional de sucesso.

Para Fialho(2006, p. 117) capital estrutural é definido como:

É o arcabouço, o *empowerment*, e a infra-estrutura que apóiam o capital humano. Ele é também a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar o conhecimento intelectual. Pode ser ainda a imagem, os bancos de dados exatos, os conceitos organizacionais e a documentação, qualidade e alcance de sistemas informatizados.

O Capital de Relacionamento é assim definido por Rossato (2003, p. 19):

É o conjunto de ativos intangíveis cujo valor é influenciado pela capacidade da organização de resolver os problemas e atender as necessidades dos clientes, encantando-os e desenvolver projetos sociais que contribuam para melhorar a educação, a moradia e o bem estar da população menos favorecida, diminuindo a distancia entre os ricos e os pobres.

O capital de relacionamento é fundamental para o sucesso da empresa, pois está ligado a imagem que ele tem no mercado, junto aos fornecedores, distribuidores, parceiros e órgãos reguladores.

Outro fator relevante é a importância dada ao cliente, trabalhando de forma que o cliente sinta-se bem atendido e valorizado, fator fundamental para o retorno dele na empresa, e, conseqüentemente, a indicação da empresa para outros prováveis clientes. Além disso, percebe-se que as empresas que possuem uma boa imagem atraem empregados qualificados, pois estes gostam de trabalhar em locais com boa imagem, pois é um motivo de orgulho para o empregado fazer parte daquela organização.

O cliente é a razão de ser da empresa, conforme afirma Castelli (2006). É fundamental criar na empresa uma cultura de valorização do cliente e conhecê-lo profundamente.

Para Castelli(2006 p.112) :

Uma empresa obtém sucesso na medida que produzir aquilo que vende e que é o que o cliente deseja. Para tanto, a empresa precisa conhecer o cliente, as suas necessidades, seus desejos, suas expectativas, suas atitudes, seus comportamentos e suas tendências.

A preocupação da empresa com o bem estar dos empregados e da população carente também é muito valorizada nos dias de hoje. Percebe-se que muitas empresas possuem projetos sociais e de assistência a pessoas menos favorecidas como forma de melhorar a sociedade. Estas ações elevam seu conceito e sua imagem não só junto aos clientes e fornecedores, como é orgulho para seus empregados. Atualmente, muitas empresas estão sendo obrigadas a contratar pessoas portadoras de deficiência, isto já é uma forma de diminuir a desigualdade social e o preconceito.

A gestão do conhecimento tem como objetivos:

- Tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologias;
- Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligadas a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (Memória Organizacional);
- Apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas.

Em síntese, pode-se dizer que Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.



### 3.7. O PAPEL DAS UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

Muitas empresas de sucesso já estão utilizando a gestão do conhecimento, tais como a Petrobrás, A Cia Vale do Rio Doce, o Serpro , Accor e muitas outras.

O Serpro, segundo Quirici (2006), reconhecendo a importância do conhecimento para as empresas, tem adotado a gestão do conhecimento como estratégia para elevar o grau de maturidade da cultura organizacional sobre esta importância. A empresa estabeleceu uma política que visa à preservação do conhecimento organizacional e tem sido movida pelo desafio de continuar desenvolvendo soluções, para que os seus clientes possam inovar sua prestação de serviços à sociedade brasileira.

O Serpro é uma empresa vinculada ao Ministério da Fazenda, do governo federal, criada em 1964 para realizar o processamento de dados. A empresa caracteriza-se como introdutora de novas tecnologias, especialmente a partir de 1995, quando passou a adotar a estrutura de unidades de negócios, com foco no cliente, e passou a atuar como uma empresa de tecnologia de informação, utilizando várias estratégias, entre elas a gestão do conhecimento, essenciais para garantir a continuidade dos serviços na empresa.

Outro exemplo é a Cia Vale do Rio Doce, que possui a Valer- Universidade Corporativa, com o objetivo de universalizar o conhecimento. A estrutura de competências que constitui o catálogo de ações oferecido pela VALER está fundamentada em quatro pilares estratégicos. São esses pilares que definem o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes ideais para o desempenho com excelência: (www.valer.universidadecorporativa)06.2007

1. Excelência em Gestão - Condução dos negócios com base nas diretrizes estratégicas e no modelo de governança corporativa, com destaque para o respeito aos acionistas, transparência e estabilidade empresarial.
2. Atuação Global - Visão e orientação para atuar no mercado global, combinando ativos de classe mundial, reconhecida competência, competitividade em produtos e serviços nas diversas áreas de negócio e oportunidades de crescimento.

3. Empreendedorismo - Identificação e antecipação das tendências de mercado e necessidades dos clientes atuais e potenciais, com estímulo à inovação e capacidade de realização.

4. Responsabilidade Social e Ambiental - Comprometimento com o conceito de desenvolvimento sustentável e correto posicionamento da empresa frente às comunidades próximas das áreas de atuação e na recuperação e proteção do meio ambiente.

A universidade corporativa é uma organização que tem como finalidade desenvolver, armazenar e transmitir o conhecimento necessário ao sucesso e à sobrevivência das empresas. Ela investe no capital intelectual da organização.

Na área de turismo, destaca-se a Academia Accor, Universidade Corporativa do Grupo Accor, com o objetivo de treinar sua mão de obra, uma vez que possui um número grande de empresas e colaboradores. ([www.accorhotels.com](http://www.accorhotels.com))

Ensinar a ensinar e aprender a aprender. Esse é o lema da Universidade Corporativa do Grupo Accor, uma das pioneiras entre as escolas de negócios no país. Criada em 1992, sua meta é promover o aprimoramento profissional e pessoal dos cerca de 20 mil funcionários das empresas da Accor Brasil, distribuídos em unidades de negócio que congregam as 17 marcas do grupo no País. O programa reúne desde cursos multidisciplinares sobre relações humanas, gerência, qualidade, finanças, marketing, até campanhas motivacionais e serviço de consultoria às empresas do grupo.

Recentemente, foi criada a Universidade Corporativa da CVC, atendendo à demanda de educação e treinamento dos agentes de viagens. A universidade CVC está embasada no conceito de Rotas do conhecimento, isto é, trajetória do processo de aprendizagem disposta numa sequência lógica e estruturada. Desta forma a CVC irá estimular a interação entre seus colaboradores, terá cursos a distância via internet, entre outras ferramentas tecnológicas para facilitar o aprendizado. O conhecimento será disponibilizado em várias formas: presencial, *e-learning*, no próprio local de trabalho, estudo de caso, comunidades do conhecimento, livros e vídeos.

Segundo entrevista ao diretor de Recursos Humanos, em fevereiro de 2007, Vanderlei Carnaval, também idealizador da universidade corporativa, o programa é baseado no conceito *Blended Learning*, que combina treinamentos: presencial e a distância, com produção de vídeos específicos que podem ser assistidos pelo aluno a partir de qualquer computador. A CVC, nesta primeira fase, irá beneficiar todos os agentes de viagens, trabalhando inicialmente o conteúdo de vendas.

Além dos cursos *on line*, a Universidade Corporativa também irá oferecer cursos acadêmicos de nível superior, utilizando como parceiros a Universidade Cidade de São Paulo (Unicid) e a instituição IESDE(Inteligência Educacional e Sistemas de Ensino), que formatam os treinamentos da universidade CVC, com o objetivo de estruturar o conhecimento do mercado de turismo.

Na área financeira, uma das experiências brasileiras bem-sucedidas é a Universidade Visa, a primeira em seu segmento dedicada exclusivamente à formação e certificação de profissionais da área de meios eletrônicos de pagamento. Seu público-alvo são os profissionais que trabalham nos bancos associados à Visa, os próprios funcionários e outros profissionais interessados em se especializar nessa área.([www.visa.com.br](http://www.visa.com.br))

Os programas da Universidade Visa abrangem cinco áreas: estratégia e finanças, gestão de riscos, marketing, vendas e atendimento, operações e produtos e serviços Visa. A vice-presidente de recursos humanos da Visa, Maria Cecília Loverro, explica que a Universidade oferece um complemento para o ensino formal. "Oferecemos conhecimentos que o aluno não encontra nos bancos da faculdade", diz a executiva, frisando que a empresa não pretende concorrer com as universidades.

Além das já citadas empresas que se preocupam com a disseminação do conhecimentos entre seus colaboradores, podemos destacar ainda o Mac Donald, Tigre,Nokia e FujiNokia, Motorola, Cisco System, entre outras.

Nesse sentido, percebe-se que o caminho a ser tomado pelas empresas é resgatar o conhecimento dos seus empregados e procurar utilizá-lo da melhor forma possível, melhorando cada vez mais sua performance no mercado, garantindo sua sobrevivência.

## 4 A HOTELARIA EM SALVADOR

O parque hoteleiro do Brasil é formado, em sua maioria, por hotéis independentes; uma outra fatia é formada pelas redes nacionais, e recentemente, notas-se a entrada de bandeiras internacionais, trazendo uma nova forma de gestão, um novo tipo de hotel e serviços variados.

Conforme afirma Castelli(2006 p.07) :

Para as organizações se manterem vivas e encantar os clientes, elas precisam ser competitivas. Isso significa oferecer bens e serviços melhores que os concorrentes para satisfazer e encantar os clientes.

### 4.1 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A globalização trouxe também um avanço tecnológico muito grande , levando as empresas a se informatizarem, a comprarem softwares específicos para hotelaria e entrarem no mundo da internet, já que este canal é o que mais cresce.

Estas novas tecnologias servirão de suporte aos meios de hospedagem para que acabem as fronteiras, ou seja, de qualquer lugar do mundo pode-se fazer uma reserva de hotel, ao tempo em que antes, era necessária uma força de vendas muito grande e ir até o cliente para expor o produto que se queria vender.

Atualmente, com apenas um “*click*”, é possível verificar as instalações, os tipos de serviços oferecidos e os preços diretamente com o consumidor final.Uma vez diminuídos estes intermediários, o hotel terá mais visibilidade no mercado globalizado.Isto muda também as formas de negociar e vender este produto. O papel dos operadores de turismo e das agências também mudam neste cenário, onde o *trade* turístico irá encontrar novas formas de comercializar.

No entanto, vale ressaltar que apesar de todo este crescimento da internet, o hotel , assim como o turismo, é um produto que para ser consumido é preciso que o cliente se desloque até ele, ou seja , não se pode comprar um hotel como um produto industrializado,pois como se trata de um serviço e de um produto intangível, é preciso a presença do cliente para se dizer que o produto foi consumido. Isto gera

um aumento maior ainda de criatividade e de inovações para despertar o interesse do turista a conhecer determinado local ou hotel.

Além disso, como o ser humano é curioso e sempre busca uma novidade, depois de experimentado um produto, é muito provável que ele prefira usar outro hotel, ou mesmo, escolher outro destino para saciar este seu desejo.

A hotelaria é a espinha dorsal do turismo, dando suporte ao desenvolvimento do turismo local. Sem os meios de hospedagens, não há desenvolvimento do turismo. Os hotéis, dentro do setor da hospitalidade, são importantes geradores de renda, pois o faturamento do viajante se concentra em grande parte nos hotéis, seguido dos serviços de alimentação.

Segundo Beni (1998 p. 43), o turismo, no entendimento da Teoria Geral de Sistemas, deve ser considerado um sistema aberto que permite a identificação de suas características básicas, que se tornam os elementos do sistema. Ele ainda afirma que os componentes do sistema são os subsistemas identificados nos conjuntos das relações ambientais, da organização estrutural e das ações operacionais do sistema turístico.

Beni (1998 p. 187) define o hotel como uma empresa de prestação de serviços que se diferencia de outros estabelecimentos industriais e comerciais. Esta diferenciação se dá, principalmente, pelo fato de que o produto hoteleiro é estático, tendo o consumidor de ir até o local para consumir o produto (a hospedagem).

O avanço do comércio eletrônico influenciou muito o crescimento do turismo, mas apesar de todo o crescimento, para consumir o produto(hotel) é preciso da presença das pessoas no local por ele escolhido. Este produto é o único que não vai até o consumidor.

Vivemos numa era em que se comprar quase tudo dentro de casa, por internet, inclusive a compra da hospedagem, mas o recurso da internet só consegue mostrar detalhes sobre o hotel, preços e reservas “*on line*”. Para finalizar a compra é preciso que o cliente vá até o local para consumir seu produto. Por isso mesmo é que os hotéis criam ambientes propícios ao conforto, super estruturas com serviços

dos mais variados possíveis, desde Spa até equipamentos de lazer, já que se vendem sonhos, quando se trabalha em turismo.

Nesta categoria incluem-se os Resorts, com uma gama de atrações, não só para adultos, como também para crianças, de forma a criar entretenimento. Para os que procuram relaxar, encontram-se os spas, com áreas para massagem e terapias, entre outros.

As tipologias hoteleiras cada dia mais crescem criando um tipo de hotel para cada segmento de cliente, desta forma, pode-se atender as necessidades e muitas vezes realizar sonhos de locais incrivelmente preparados. Nesta categoria podemos citar os hotéis cassino, hotel fazenda, eco hotel, hotel boutique, hotel de convenções, resorts e spas já citados acima.

Para Castelli (2000 p. 36), a empresa hoteleira é menos propensa à automação. Apesar das novas tecnologias de informação que auxiliam o trabalho, o tratamento pessoal faz parte da prestação de serviços, que deve ser sempre cordial.

O elemento humano é a peça fundamental na empresa hoteleira, conforme afirma Castelli (2000 p. 36). É dele que depende a acolhida do cliente e, conseqüentemente, a rentabilidade da mesma. Este profissional é responsável pela imagem gerada na empresa. Dependendo de como o cliente é recebido e da forma como seus problemas foram resolvidos, pode-se ter uma boa ou ruim imagem.

A hotelaria exige um profissional qualificado e preparado com o espírito de servir e de prestar um bom atendimento. Para tal, as tarefas devem ser desenvolvidas com dedicação e não com gestos puramente mecânicos. O que se nota é que em hotelaria, faz-se muito para agradar os clientes, muitas vezes, com pequenos gestos de hospitalidade, como um sorriso no *check-in*, um *drink* de boas vindas, uma cesta de frutas de cortesia no apto. Estes pequenos gestos não custam nada para a empresa, mas têm uma grande importância para o cliente.

Investir no empregado, com treinamentos e reciclagens, preparando-os para prestar um bom serviço é uma maneira de reter clientes sem muito custo. Gasta-se muito em propaganda, em divulgação de um modo geral, quando se pode

conseguir manter os clientes apenas com um gesto de hospitalidade e um bom atendimento. Isto é feito pelo elemento humano.

Castelli(2000) afirma que :

o trabalho hoteleiro, em quase todos os seus setores, proporciona ao indivíduo certa liberdade de ação face à diversidade de situações que se apresentam. É um trabalho criativo.

Pode-se dizer que não existe um dia igual ao outro, já que ao trabalhar com os diversos tipos de pessoas, de culturas diferentes , de gostos diferentes leva os empregados a ter habilidades para tomar decisões acertadas para cada situação.

Pessoas com medo, inseguras , trabalham mal. Não criam e temem tomar decisões com medo dos chefes, por isso , é fundamental que os chefes dêem autonomia para tomada de decisões.

Dependendo do nível do hotel, ou seja, da classificação, pode-se ter nos aptos roupões personalizados para o conforto do hóspede durante sua estada, chinelos e até *amenities* personalizados, com produtos de beleza para os hóspedes. Este atendimento também é dispensado a famílias que viajam com crianças que podem solicitar uma banheira e que vem acompanhada de *amenities* exclusivos para bebê, tais como sabonete, shampoo e perfume. São estes pequenos detalhes que fazem a diferença. É claro que quando se paga uma diária alta, teoricamente este valor já está intrínseco.

## 4.2 O HOTEL COMO SISTEMA

Castelli (2000) afirma que: “o hotel é um sistema”. Embora todas as partes que compõem o sistema sejam importantes para o seu perfeito funcionamento, algumas assumem maior relevância, como por exemplo, a recepção. Nesse local, o cliente é recebido pelo recepcionista , mantém-se permanentemente em contato com ele durante sua estada e, ao partir, é a recepção que lhe presta os últimos serviços.

Alves (2006) afirma que um sistema é como um iceberg, onde a parte visível em geral não é a maior parte, e a que está submersa, portanto invisível e de difícil visualização.

A estrutura organizacional hoteleira depende muito do tamanho do hotel. Quanto maior for a categoria e maior for o hotel, maior será o número de departamentos e setores. Para Cândido (2002), os hotéis de porte médio apresentam três áreas bastante conhecidas:

- ❑ Área de hospedagem: compreende os departamentos e setores de recepção, reserva, portaria social, telefonia, governança e outros.
- ❑ Área de alimentos e bebidas: engloba os principais departamentos e setores referentes à parte de alimentação, tais como: restaurantes, bares, cozinha, copa, room service e coffee-shop.
- ❑ Área administrativa/operacional: compreende departamentos e setores, tais como o departamento de pessoal, contabilidade, financeiro, compras, estoque (almoxarifado), manutenção, marketing, segurança e outros.

Em hotelaria existe uma série de departamentos que operam para o bom funcionamento do hotel, e o hóspede não vê este serviço realizado no “back”, nos bastidores, mas ele sente o resultado com um quarto limpo, uma boa roupa de cama, uma boa refeição e toda esta preparação fica a cargo dos setores operacionais. A partir do bom funcionamento deste sistema é que se pode gerar bens e serviços de qualidade.

Castelli(2006)concorda com Viera quando diz que o hotel é um sistema, composto de vários subsistemas ou áreas, entre elas alimentos e bebidas, hospedagem e administração.No entanto, estas áreas ainda podem ser subdivididas, formando unidades gerenciais.



### 4.3 O FIESTA BAHIA HOTEL

O objeto deste estudo foi um hotel de luxo localizado na cidade de Salvador, classificado como cinco estrelas pela ABIH (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis) e Ministério do Turismo. É também certificado pela ISO 9001:2000. Pela Bahiatursa (órgão oficial de turismo da Bahia ) tem certificação pela Qualitur- nível Ouro. Já recebeu diversos prêmios na área de turismo e hotelaria, entre eles, o prêmio Caio e o prêmio Jacaré de Ouro.

#### ✓ Visão

“Ser um empreendimento voltado para o turismo de negócios, associando hospedagem com a locação de espaços para eventos agregando assim um produto ideal para o consumidor executivo. Estar também preparado para o Turismo de Lazer, principalmente na época de férias escolares e finais de semana, que é o período de baixa ocupação do estabelecimento.”

#### ✓ Missão

“Ser o melhor hotel com Centro de Convenções voltado para o público corporativo da cidade de Salvador.

Tornar-se conhecido pela qualidade dos seus serviços e das suas instalações agregando certificações de qualidade aos processos do hotel.”

#### ✓ Política da Qualidade

- Analisar, entender e buscar satisfazer as necessidades e expectativas dos nossos clientes.
- Revisar periodicamente os processos do **FIESTA BAHIA HOTEL**, com o objetivo de melhorar continuamente o nível de satisfação de nossos Clientes.
- Garantir a excelência no relacionamento com os nossos Clientes, através da qualificação e atualização de nossos profissionais.
- Cumprir a legislação vigente no país, incluindo a do meio ambiente.

✓ Objetivos da Qualidade

- Garantir a satisfação dos clientes, através dos índices medidos pelas pesquisas de satisfação;
- Cumprir rigorosamente as obrigações éticas e financeiras para com os fornecedores.
- Realizar a melhoria contínua dos processos, avaliando seus resultados nas auditorias da Qualidade;
- Manter nosso quadro de funcionários treinado atendendo as solicitações e necessidades internas e externas;
- Buscar continuamente o respeito e a admiração pela organização, de todos os colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade através de uma administração transparente, clara em seus propósitos e absolutamente dentro da legalidade;

Localizado em um dos bairros nobres da cidade de Salvador, Itaigara, cercado por edifícios comerciais, shoppings e residências. Fundado em junho de 1994, o hotel conta com 244 unidades habitacionais, entre elas:

- 208 aptos luxo
- 28 aptos executivos
- 06 suítes luxo
- 02 suítes executivas

A estrutura do hotel é formada por:

- 78 Apartamentos Conjugados
- 7 Andares exclusivos para não fumantes
- 2 Apartamentos para deficientes físicos
- 1 andar exclusivo para mulheres

Os apartamentos do Fiesta Bahia Hotel oferecem:

- 2 camas de casal em estilo americano
- Acesso à Internet banda larga gratuita
- Acesso a 66 canais de TV a cabo.
- Alguns apartamentos com banheira e varanda.
- Som

Os apartamentos do Fiesta Bahia Hotel oferecem:

- Cofre digital
- Secador
- Kit de *amenities*.
- Todas as suítes com ante-sala, lavabo, 2 televisões 29" tela plana, mesas para trabalho.
- Tábua com ferro na área de apoio dos andares.

Os serviços que o hotel possui:

- Bares/Restaurante.
- Room service 24 horas.
- Lavanderia.
- Clube da saúde (sala de ginásticas, saunas, sala de massagem, ducha escocesa)
- Salão de beleza.

## 5 MÉTODOS E INSTRUMENTOS

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi feita em um hotel de luxo da cidade de Salvador, localizado na AV. ACM e que tem como público alvo, executivos. O hotel conta com um centro de convenções integrado ao mesmo, o que permite uma boa ocupação oriunda desses eventos, o seu quadro de pessoal é composto de 265(duzentos e sessenta e cinco) funcionários.

O estudo de caso, segundo Dencker( 1988 pg. 127):

“É o estudo profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações. Permite o conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais.”

O presente trabalho utilizou fontes primárias, ou seja , os dados fornecidos pela área de recursos humanos do Hotel e pelo setor de qualidade, responsável pela monitoração dos padrões de serviços.

Dencker( 1998 pg. 43) afirma que fonte primária:

É constituída pelo material mais recente e original que não possua distribuição por esquemas pré determinados e que possa ser encontrado em revistas, informes de investigação, atas, produção acadêmica e livros.

O referido hotel possui uma política de qualidade bem definida, bem como os objetivos a serem alcançados pela empresa de forma a atender tanto seus clientes internos, clientes externos, fornecedores, acionistas e a sociedade em geral.

Esta informação é clara e exposta em vários locais da empresa, desde a sua chegada pela portaria de serviços, bem como em murais e salas.

Como fontes secundárias, esta pesquisa utilizou os dados fornecidos pelo hotel de pesquisas já realizadas como instrumento de avaliação, revistas especializadas na área de turismo, sites de busca e livros com abordagem na área de turismo e

hospitalidade, cujos principais autores abordados foram Geraldo Castelli, Mário Beni, Yvone Guerier, entre outros e, para fundamentar o tema gestão do conhecimento , o autor principal foi Nonaka e Takeuchi, Francisco Fialho, Terra , Nery Santos e João Bosco.

## 5.2 O QUE SE FALA (ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS)

Para realização do trabalho foi entrevistada a gerente de Recursos Humanos, a Gerente de Qualidade, o Gerente Geral do Hotel . Dentre os métodos e instrumento foi utilizado um questionário respondido pelos empregados das diversas áreas do hotel .

Para Dencker (1998 ,p.137)

A coleta de dados é a fase do método de pesquisa que tem por objetivo obter informações sobre a realidade. Conforme as informações necessárias , existem diversos instrumentos e formas de operá-los. Nas ciências humanas, o questionário e a entrevista são os mais freqüentes e possuem em comum o fato de serem constituídos de uma lista de indagações que, se respondidas, dão ao pesquisador a informação necessária.

A entrevista é definida por Schluter(2003, p. 106) como uma conversa entre duas pessoas. A entrevista científica pode ser definida como uma situação frente a frente em que uma pessoa, o entrevistador, faz perguntas à outra, o entrevistado, com o objetivo de obter respostas pertinentes ao tema estudado.

Para Dencker(1998, pg. 137)

A entrevista é a comunicação verbal entre duas ou mais pessoas com um grau de estruturação previamente definido, cuja finalidade é a obtenção de informações de pesquisa (receber informações relacionadas com a atividade turística, por exemplo).

A entrevista tem uma série de vantagens sobre os outros métodos de coleta de dados:

- a) permite obter dados relevantes e significantes para o estudo que está sendo realizado.
- b) permite uma situação de espontaneidade;

- c) não requer que o entrevistado saiba ler;
- d) permite obter uma maior quantidade de respostas;
- e) é mais adequada para revelar informação sobre sentimentos e emoção das pessoas.

As entrevistas realizadas no hotel com o gerente de recursos humanos e com o responsável pelo setor de qualidade foram bastante rápidas e a mesma viabilizaram o envio dos dados do hotel, bem como dos gráficos das pesquisas já realizadas no mesmo. A entrevista com o gerente geral, esta teve uma grande relevância para o trabalho, visto que, além de obter as informações necessárias ao alcance dos objetivos, pode-se perceber o quanto este empreendimento está preparado para competir diante da acirrada concorrência pela qual as empresas estão passando.

### **5.2.1 Entrevista com gerente geral do hotel.**

#### **O índice de turn over do hotel é alto? Em que setores acontecem mais?**

R- “Não. Seria o setor que tem o maior número de funcionários, o setor de alimentos e bebidas.  
É uma área que tem funcionários com mais dificuldade de qualificação.”

O índice de turn over mostra a capacidade que a empresa tem de reter seu empregado, o que é muito benéfico para a empresa.

#### **Você pode identificar a causa do turn over?**

R- “Porque eles conseguem uma proposta salarial melhor, às vezes não só salário, um hotel de rede consegue dar uma projeção melhor no mercado.”  
“Um hotel novo, quando abre, ele oferece um salário maior do que o praticado pelo mercado.”  
“Quando ‘Sauipe abriu a gente sentiu muito, houve uma fuga em massa dos empregados”.

O que se nota é que apesar da empresa valorizar o profissional, com a abertura de novos hotéis e com propostas de salários melhores, existe uma migração dos empregados antigos para os novos hotéis.

### **O hotel realiza cursos e treinamento? Em que áreas são priorizados os cursos?**

“Realiza. Não existe prioridade para área. Existe um planejamento de todas as áreas. O único curso fixo é o curso de inglês, que tem 3 níveis: básico, intermediário e avançado. A gente prioriza as pessoas que estão no atendimento ao público.”

Os treinamentos e cursos são os requisitos mais importantes na gestão do conhecimento, pois somente através deste recurso é que se pode melhorar o nível de educação e conhecimento destes empregados. As horas de treinamento e as verbas que a empresa destina para este item mostram o quanto a empresa está voltada para a gestão do conhecimento.

### **O hotel incentiva os empregados a continuar os estudos?**

R- “No ano de 2002, 2003 e 2004 a gente fez um programa de aceleração de ensino com o Mec. Começou com o primário, depois o primeiro grau e depois o segundo grau.

“Uma escola que organiza sua sala de aula dentro do hotel, para melhorar o nível de escolaridade dos empregados.”

“O hotel tem um documento que é usado na certificação, chama-se matriz de competência, que é utilizado para certificação: Treinamento, formação, experiência e habilidades. Esse documento passou a ser utilizado pelo hotel.”

### **Qual a forma de incentivo? O hotel paga algum curso de graduação ou especialização?**

“Não. Não há uma programação nem uma cultura pra isso. Existe um caso isolado do gerente de manutenção, onde o hotel paga 50% do curso.” Observe, não é uma prática do hotel.”

“A gente tem uma verba para treinamento para ser usado por ano.”

Um fator importante na gestão do conhecimento é o nível de educação dos empregados. O que se pode notar é que este hotel abriu com empregados com baixo nível de educação, mesmo em funções mais básicas, como serviços gerais e manutenção, no entanto, foi necessário investir na qualificação desta mão de obra trazendo um curso supletivo para dentro do hotel.

No entanto , não existe uma cultura da empresa em patrocinar ou financiar cursos para seus empregados, como graduação e pós graduação. Dependendo da demanda do empregado, a empresa analisa dentro de seu orçamento anual. Atualmente apenas um empregado tem subsídio de 50% para fazer uma especialização.

**Este conhecimento é tabulado, arquivado, guardado na empresa de alguma forma? Em manuais?**

R- “Sim, tudo tem procedimento. Nós temos 3 certificações: 5 estrelas, Bahia Qualitur e ISO.  
A instrução de trabalho o hotel já tem ha mais de 10 anos.

“Uma das coisas que eu mais aprendi aqui, foi sobre o “turn over” e cada dia eu me convenço mais:

“Eu hoje sou o maior defensor da não demissão na empresa. Eu brigo com todo mundo pra não demitir. A pior coisa do mundo que existe na empresa é perder um funcionário. Você não imagina o prejuízo indireto que aquele funcionário dá à empresa.”

O que se nota é que pelo fato da empresa possuir várias certificações, ela possui os procedimentos e normas arquivados na empresa.

Esta forma de gerir é fundamental para o sucesso da empresa, pois quando um empregado sai , outro poderá assumir seu papel, suas tarefas, utilizando estas normas, muito embora, o próprio gerente afirme que apesar de existirem as normas, a perda do empregado é muito prejudicial à empresa.

**Que ferramentas o hotel utiliza para disseminação do conhecimento?**

R –“Temos manuais, procedimentos, instrução de trabalhos. Começa com a política da qualidade.

O setor de qualidade cobra o alcance das metas de cada departamento.”

“Qualidade só cobra o que está escrito. Ex. Tempo de room service, 20 minutos.”

“A norma fica exposta no setor, de fácil acesso. Ele pode usar quando precisar. Não existe nada on line.”



“Reunião gerencial,toda quarta, quando os líderes de cada setor se encontram. Reunião mensal, com todos os funcionários da empresa, quando tem a comemoração de todos os aniversariantes daquele mês. Reunião todas as sextas-feiras, Reunião interdepartamentais, que são todas as quintas, com os gerente de cada setor. .Estas reuniões tem como objetivo trocar as informações, se comunicar. Além disso temos o E-mail e a intranet.

“99% das nossas comunicações são por E -mail”

A comunicação e a disseminação do conhecimento é fator importante na gestão do conhecimento, pois não adianta ter a informação, se não souber usá-la para o bem da empresa, portanto percebe-se que a maioria das informações são disseminadas em reuniões gerenciais.

Vale ressaltar que esta empresa não utiliza a disseminação on line, como cursos a distância ou outros meios.

### **A empresa se preocupa com o meio ambiente? Qual a política dela voltada para o meio ambiente?**

R -“Se preocupa e tem várias ações.A política é: cumprir as normas vigentes no país, inclusive no meio ambiente.

“O que é lei a gente cumpre e, além disso, para a certificação de 5 estrelas a gente utiliza a norma Embratur tem um campo onde consta : ações ambientais e tem 13 itens de ações ambientais que a gente cumpre rigorosamente.”(em anexo)

Uma das formas da empresa ter um bom conceito no mercado é mostrar sua preocupação com o meio ambiente.

### **O hotel participa de algum projeto social? Qual?**

R -“Não. Não quer dizer que a gente não tenha ações sociais pontuais”.

“Tem algumas coisas que a gente faz, mas não tem um planejamento para isso, são ações soltas.”

Pensar no social é uma forma de mostrar que a empresa está analisando o todo, pois os problemas sociais existentes no país poderão ser muito prejudiciais á empresa, por exemplo, pensar no entorno, em ajudar pessoas carentes, melhorar o nível de vida da população é uma forma muito boa de ajudar o país a melhorar as diferenças sociais. Atualmente muitas empresas já fazem trabalhos com doações

de sopa para comunidades carentes feita pelos empregados da cozinha do hotel, ajuda com alimentos, doações de brinquedos e roupas de cama para asilos e, além disso, esta postura torna as pessoas mais humanas, os empregados se sentem felizes quando conseguem de alguma forma ajudar os menos favorecidos..

**Qual o nível de satisfação dos empregados do hotel?**

R-“ Bom”

**Qual o nível de satisfação dos fornecedores?**

R-“Excelente”

**Qual o nível de satisfação dos clientes?**

R- *“Muito bom . 98% ou acima disso.”*

Estes três itens são fundamentais para uma empresa cuja cultura é voltada para gestão do conhecimento, ter satisfação em trabalhar na empresa e até orgulho de fazer parte dela, ter fornecedores que acreditam e que são parceiros da empresa e por fim , a razão de ser da empresa, o cliente cada vez mais satisfeito.

Pode-se perceber que esta técnica aplicada permitiu ao entrevistador perceber como a empresa é gerenciada e qual a visão do gerente geral.

### 5.3 O QUESTIONÁRIO

Nesta pesquisa utilizou-se de um questionário estruturado. .Schluter (2003 pg. 107) ressalta que:

o questionário e a entrevista são conhecidos como técnicas de pesquisa de opinião. O questionário é uma lista de perguntas organizadas logicamente e é utilizado para juntar informações sobre um tema em particular.

Um questionário é um instrumento de investigação que tem como objetivo recolher informações, baseando-se, geralmente, na inquisição de um grupo representativo da população em estudo, que no caso são os trabalhadores do hotel.

A vantagem de utilizar este método é que torna possível obter informações de um número grande de pessoas, em um curto espaço de tempo.

Foram utilizadas questões fechadas nas quais ele tem apenas uma opção de resposta e por fim possui uma questão aberta para sugestões.

As perguntas de 01 a 04 têm como objetivo identificar o perfil do empregado, o setor que trabalha e o seu tempo de experiência na área de hotelaria e neste empreendimento.

Da 05 à 19 as perguntas foram sobre as práticas de gestão de conhecimento utilizadas pelo hotel.

Da 24 à 27 foi em relação à motivação e satisfação dos empregados em relação a chefia, colegas de trabalho, clientes e forma de perceber a avaliação do cliente em relação ao hotel.

Para finalizar questionaram-se as ferramentas utilizadas pelos empregados para disseminação do conhecimento e percebe-se que muitos não utilizam nenhuma ferramenta e alguns não conhecem estas ferramentas.

Foi deixado um campo para sugestões e comentários como opcional a ser respondido e um grande número de empregados opinou.

Para Schluter (2003, p. 110) :

“ Entre as vantagens que o questionário oferece, podem-se mencionar as seguintes:

- a) É econômico
- b) Não requer pessoal especialmente treinado
- c) Assegura o anonimato
- d) Maior tempo para chegar a um maior número de pessoas
- e) Menor risco de distorções, devido ao fato de eliminar a influência do pesquisador.
- f) Permite a padronização das perguntas.”

## 5.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

O hotel pesquisado realiza pesquisa de satisfação com clientes e possui como meta atingir um índice de 98% de satisfação.

Esta pesquisa de satisfação de hóspedes, além de ser tabulada, é utilizada com seus respectivos comentários em reunião semanal com chefias, gerentes e diretores para monitorar os serviços. Cada item solicitado ou criticado pelo cliente é colocado em pauta para tomada de decisões pelos setores responsáveis.

### 5.4.1 . Índice de satisfação dos clientes

O hotel coloca os resultados das pesquisas em murais na área de serviços para que o empregado visualize as informações em forma de gráfico, conforme Gráfico 1 a seguir:

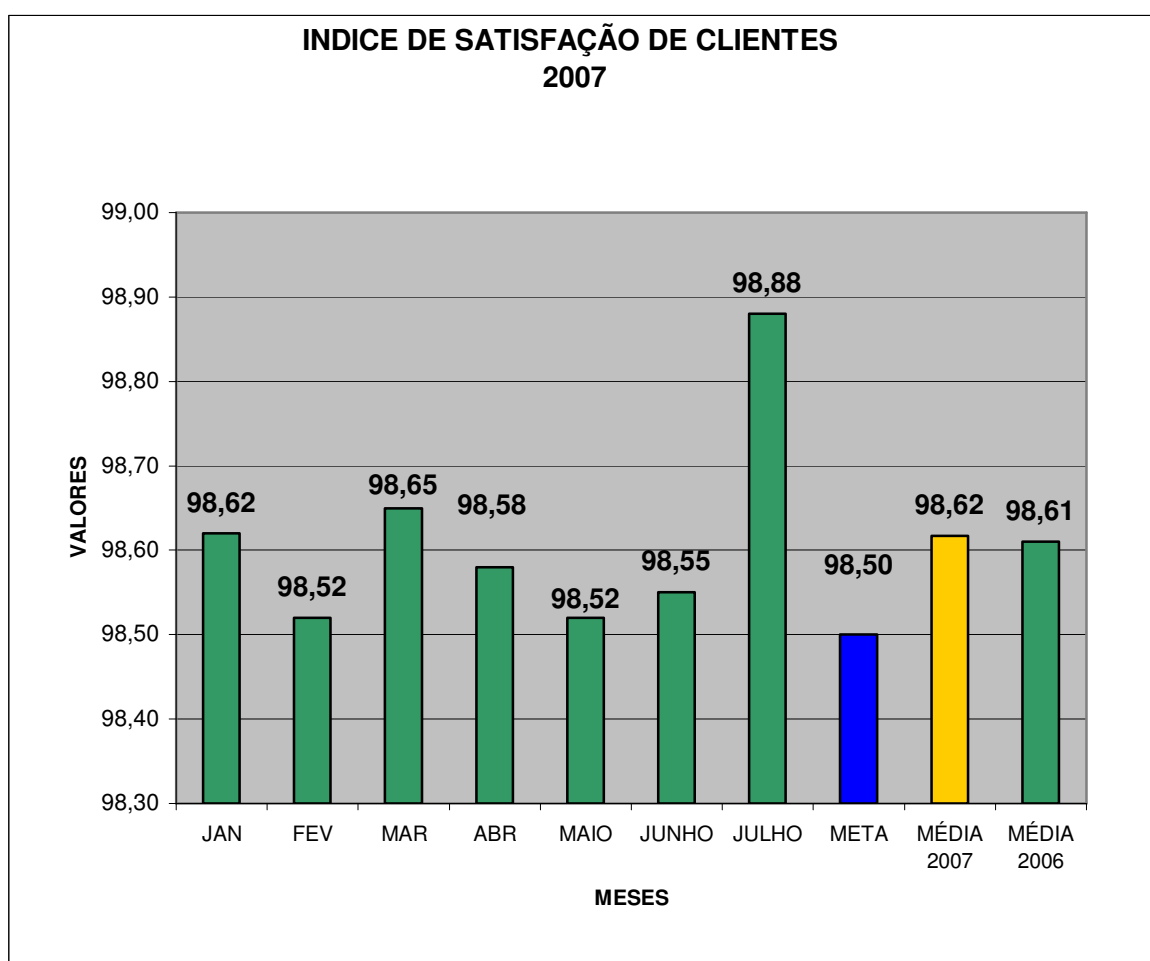


Gráfico 1 – Índice de Satisfação de clientes

Fonte: Material cedido pelo setor de qualidade do Hotel pesquisado.

Nota-se uma grande preocupação da empresa em prestar um serviço de qualidade, o que se pode perceber nos resultados da pesquisa interna ao longo dos anos e também pela meta exigida pelo hotel de índice de satisfação, que atualmente é superior a 98%.

#### 5.4.2 . índice de opinário respondido pelos clientes

O percentual de opinários respondidos é para medir o número de pessoas que estão respondendo este instrumento. Também existe uma meta para se cumprir, que atualmente é de 12% das pessoas hospedadas. Conforme pode ser visualizado no Gráfico 2 a seguir:

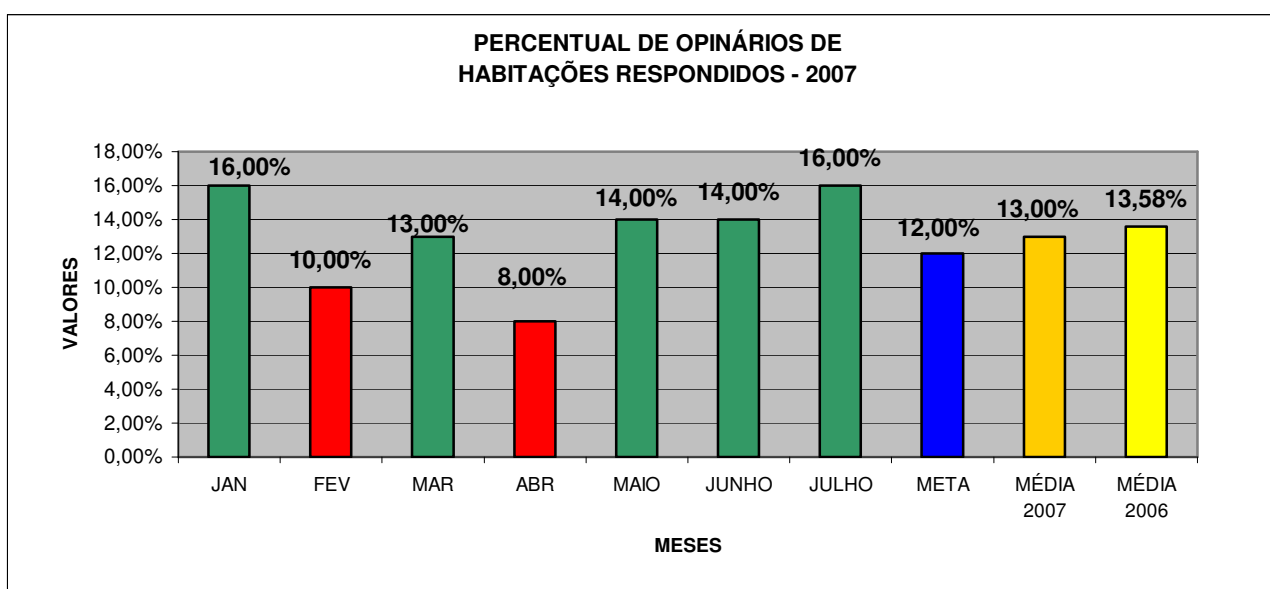


Gráfico 2 – Percentual de Opinários de Habitações Respondidos  
Fonte: Material cedido pelo setor de qualidade do hotel, 2007.

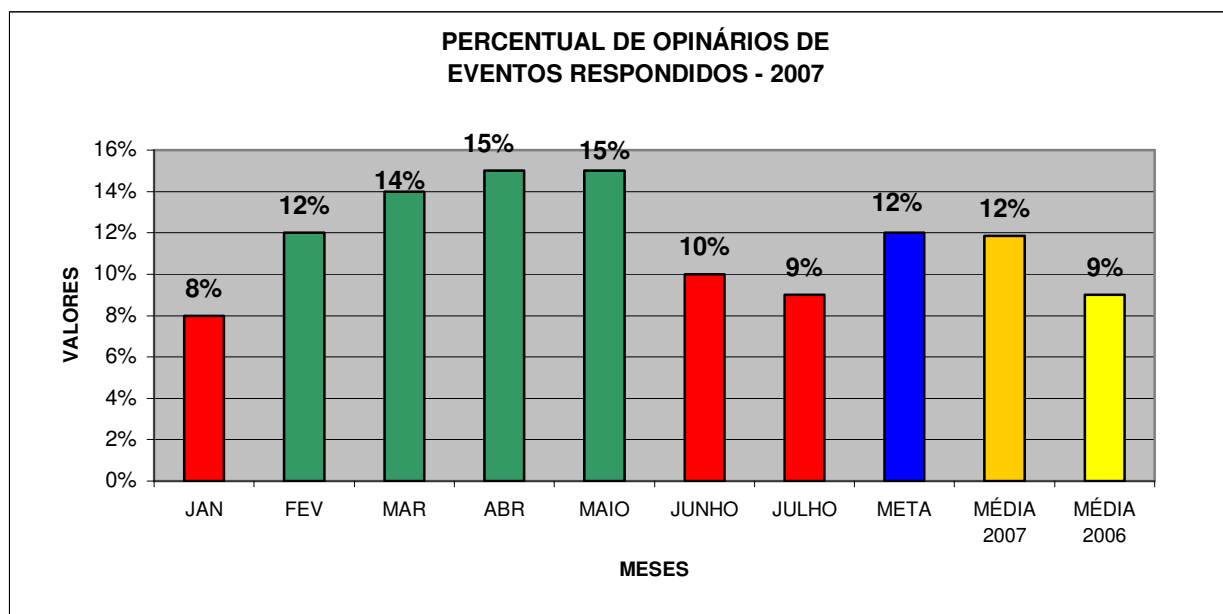


Gráfico 3 – Percentual de Opinários de Eventos Respondidos  
 Fonte: Material cedido pelo setor de qualidade do hotel.(2007)

É importante ressaltar que o hotel utiliza o opinário no setor de habitação, no setor de alimentos e bebidas e no setor de eventos. Isto quer dizer que se uma dessas áreas não funcionar bem, reflete no resultado total da empresa. Considerando que o hotel é um sistema e seus subsistemas devem funcionar perfeitamente para que o hóspede fique satisfeito, não ressaltando só uma área.

Isto também criar uma interdependência dos setores , bem como uma visão sistêmica do negócio.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário foi respondido por 58 empregados do hotel, de diversos setores e diferentes turnos de trabalho. O hotel funciona 24 horas, no entanto, os dois primeiros turnos possuem um número maior de empregados.

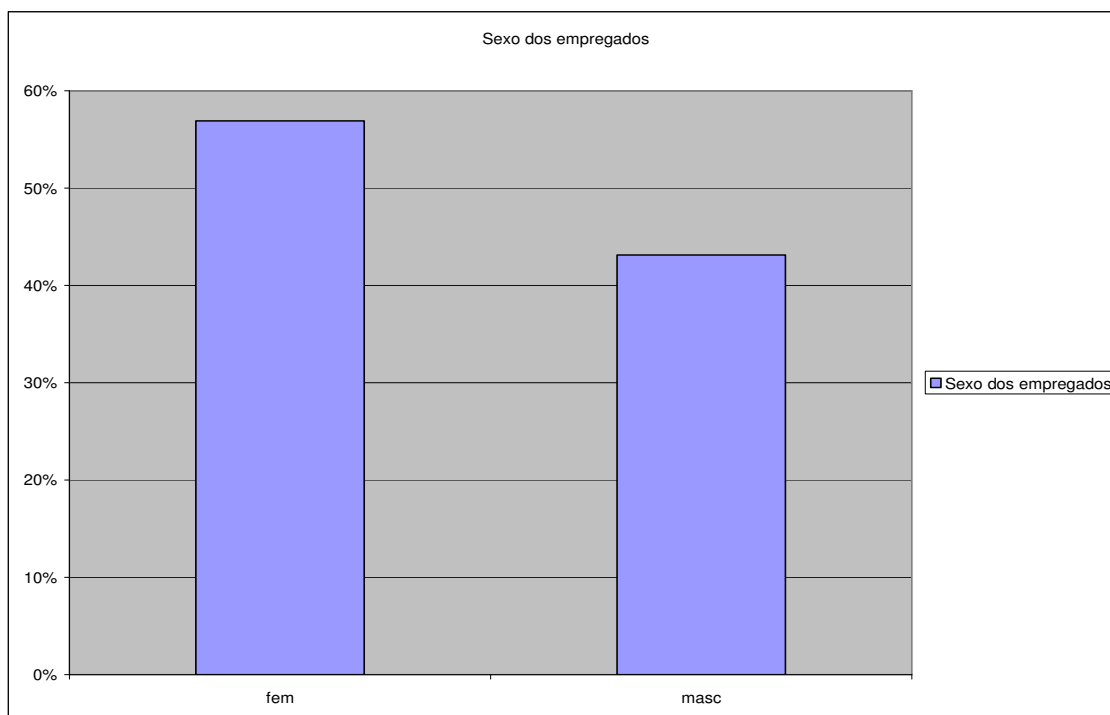


Gráfico 4. Quanto ao Sexo  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos

Conforme pode ser visualizado no Gráfico 1, 57% dos entrevistados forma do sexo feminino e 43 do sexo masculino.

Esta amostra apresenta um número maior de mulheres entre as funções pesquisadas. Percebe-se um grande crescimento do sexo feminino na área de hotelaria, principalmente nos setores de governança, no cargos de camareiras, supervisoras e governanta. Já outras áreas que antes eram ocupadas por mulheres, hoje são ocupadas pelo sexo masculino, que é o setor de alimentos e bebidas, principalmente a cozinha e restaurante.

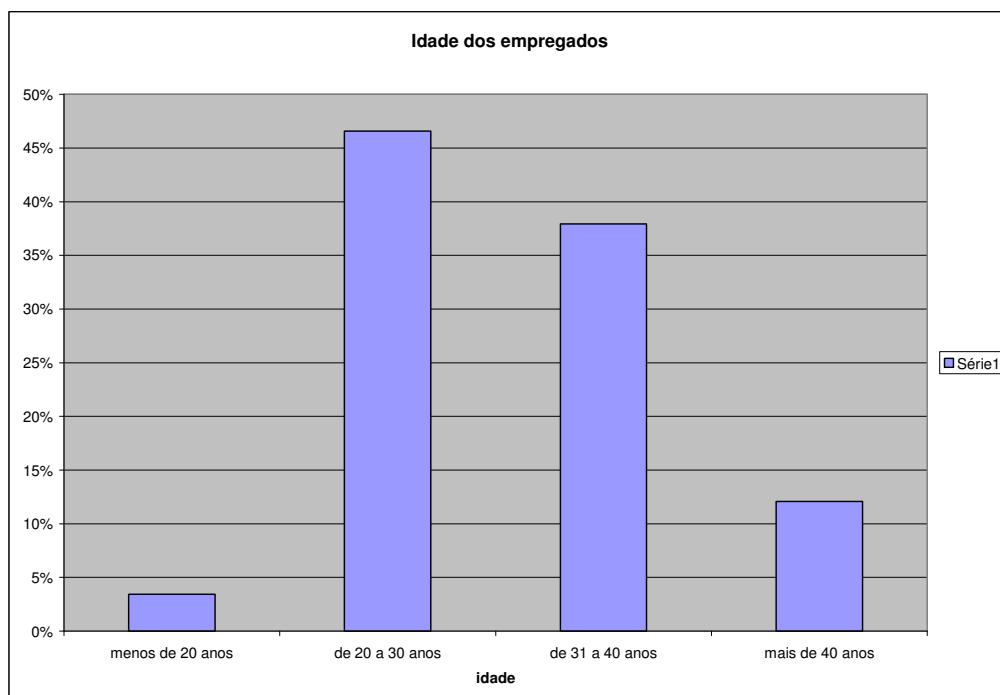


Gráfico 5 . Quanto a idade dos empregados  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos

Percebe-se que a maioria dos empregados possui entre 20 e 30 anos, ou seja formada por pessoas novas , que não possuem uma grande experiência no mercado de trabalho, bem como experiência de vida.

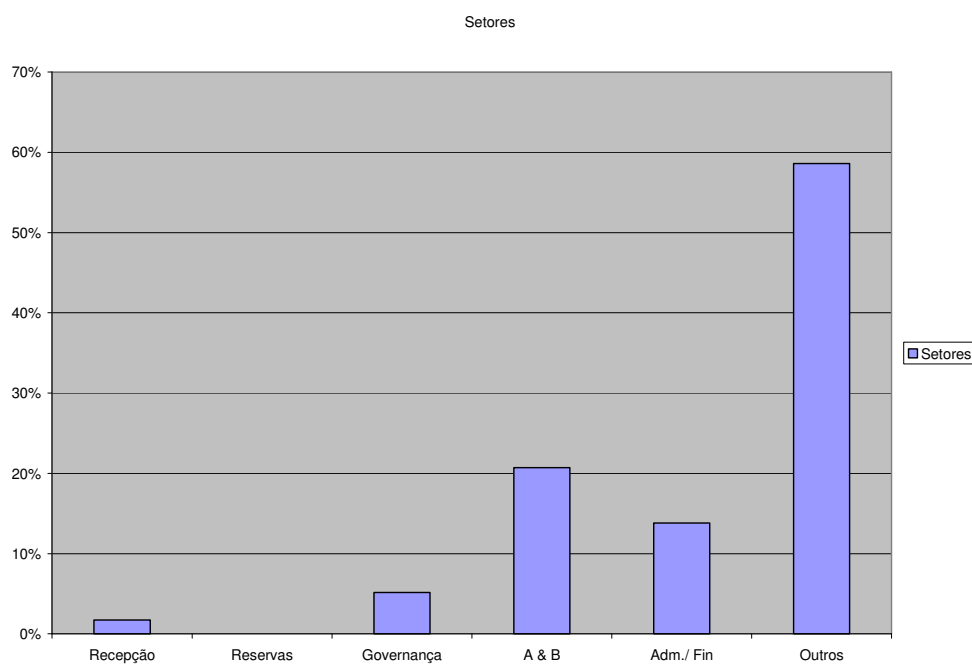


Gráfico 6 . Em que setor você trabalha?  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos



Esta informação é importante para identificar quais os setores que os empregados que responderam o questionário trabalham.



Gráfico 7. Qual o turno você trabalha?

Fonte: Elaborado por Irlandia Ramos

A maioria dos empregados entrevistados trabalham nos turnos matutino e vespertino, alguns trabalham nos dois turnos principalmente por causa dos horários de escala do hotel. No turno da noite, o hotel fica com um número muito pequeno de empregados, apenas para suprir as necessidades dos setores operacionais, a exemplo do *room service* 24 horas, recepção, segurança e outros. Os horários na hotelaria diferem dos demais setores. Os turnos iniciam as 7 da manhã e vai até as 15 horas e das 15 as 23 horas, entrando o turno da noite, que vai até o dia seguinte. Neste hotel, ele possui uma equipe que entra as 7 e outra as 8, formando dois horários distintos. Vale ressaltar que algumas tarefas não podem ser feitas logo no início da manhã, como por exemplo a limpeza e arrumação de quartos, pois os clientes ainda estão dormindo.

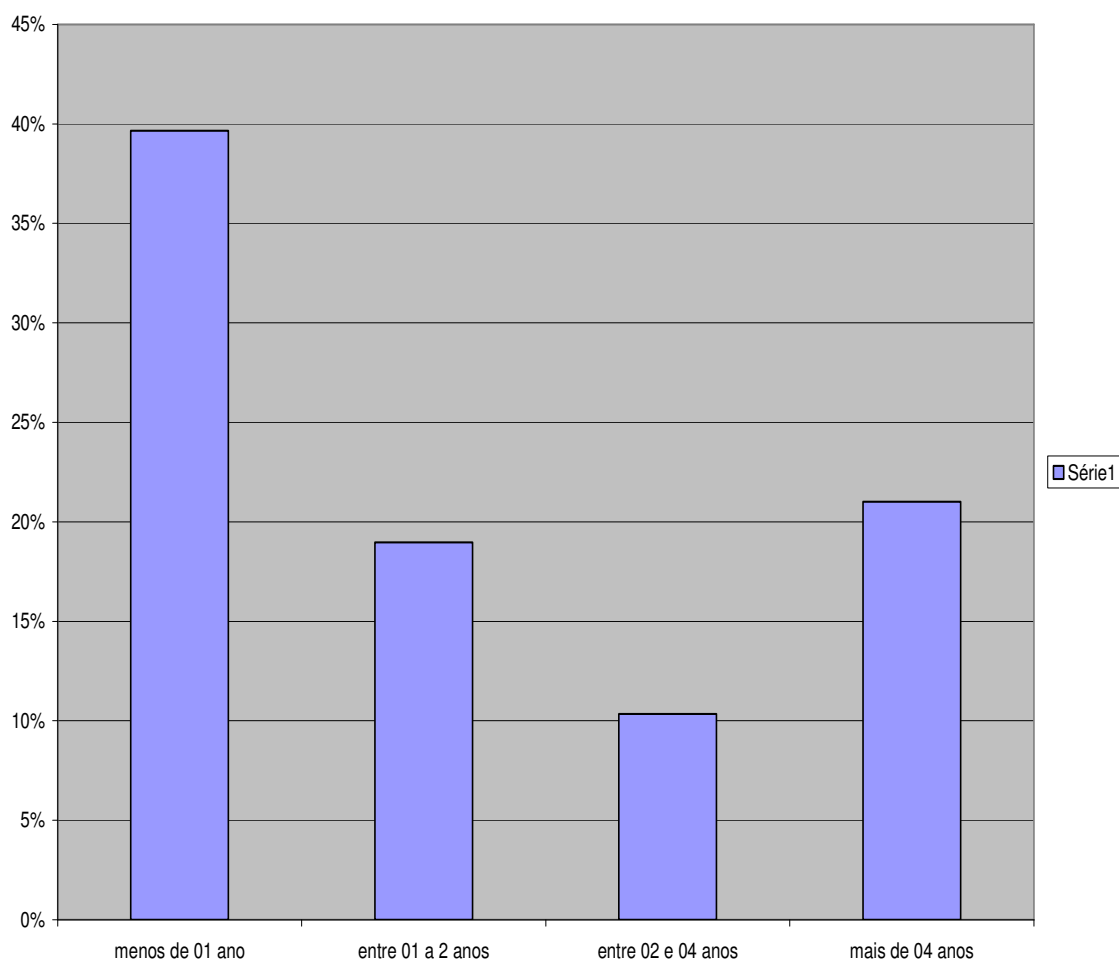


Gráfico 8. Há quanto tempo trabalha neste hotel?

Fonte: Elaborado por Irlandia Ramos

Neste item percebe-se que 40% dos empregados entrevistados possuem menos de 01 ano na empresa, o que implica pouco tempo para conhecer a cultura da empresa e para conhecer, principalmente, seus clientes internos e externos.

Apesar da informação do gerente geral sobre o “*turn over*” ser baixo, nota-se um grande número de empregados com menos de 01 ano na empresa. Este fato deve acontecer por não ter uma política voltada para o empregado de forma a garantir sua permanência na empresa. O fato também de ter perdido alguns empregados por os novos hotéis que foram abertos recentemente em Salvador e no litoral norte.

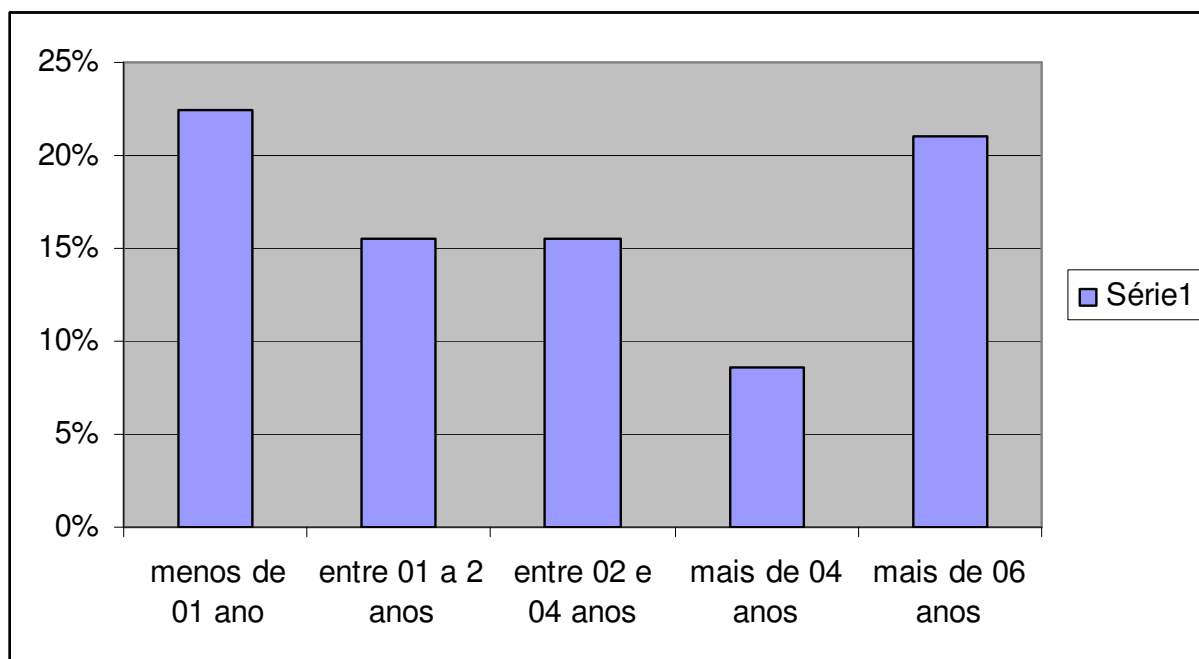


Gráfico 9. Há quanto tempo trabalha em hotelaria?

Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos

Este gráfico mostra que por um lado a empresa possui empregados com menos de um ano trabalhando na área de hotelaria e na outra ponta possui empregados com mais de 06 anos na área.

O importante é que esses empregados mais antigos sirvam de multiplicadores de conhecimento para os novos. Pode –se perceber também que ou o empregado já trabalha há algum tempo na hotelaria ou ele é principiante. Pelo que indica o gráfico o hotel ainda consegue reter parte de sua mão de obra, no entanto, apresenta um número grande de pessoas que estão há pouco tempo trabalhando na área hoteleira.

Sobre as práticas de gestão do conhecimento feitas no hotel:

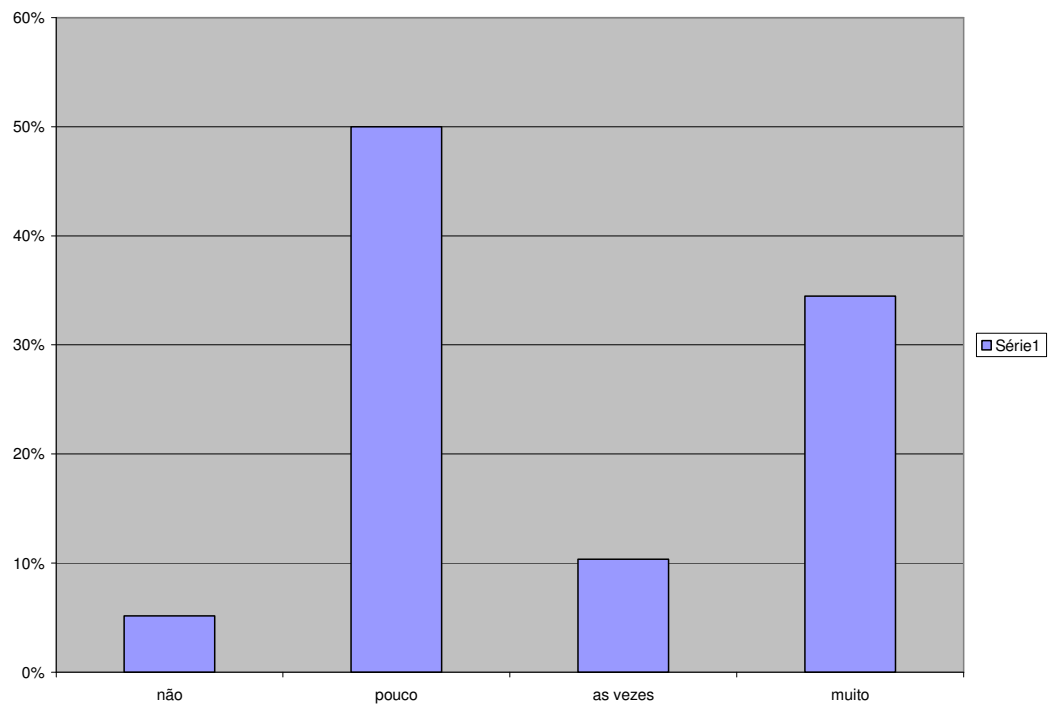


Gráfico10. O hotel treina os empregados em habilidades e serviços?  
Fonte: Elaborado por Irlandia Ramos

Este gráfico mostra que apesar de haver treinamento , a maioria dos empregados acha que é pouco realizado. O treinamento é fator primordial para melhorar a performance do empregado dentro da empresa.

Nesta empresa o setor de recursos humanos é quem realiza os treinamentos, que normalmente é na própria empresa.

Para autores da gestão do conhecimento é importante que alguns treinamentos aconteçam fora do ambiente de trabalho, em outro local, onde a possibilidade de troca de informação fluirá muito mais. Além disso, o empregado precisa de um tempo livre para criar novos conhecimentos.

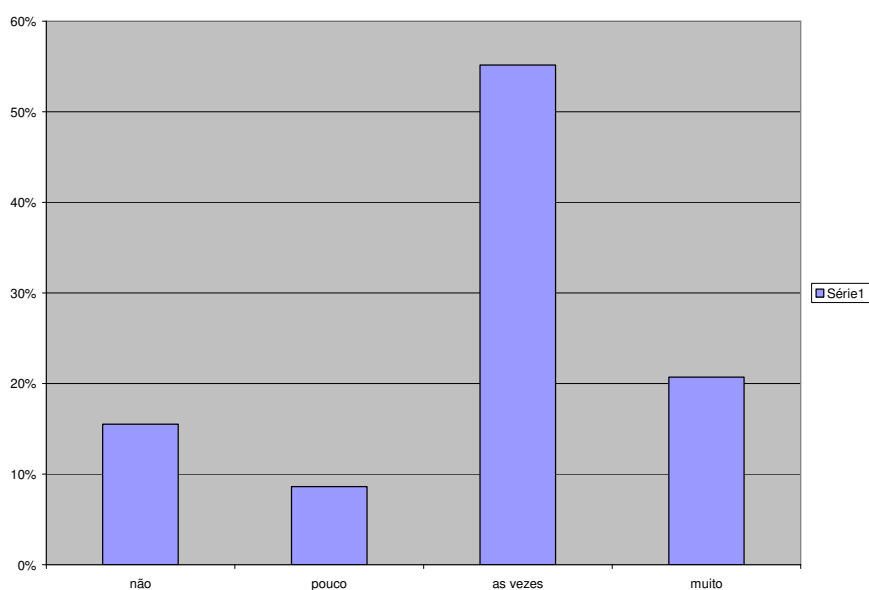


Gráfico 11. O hotel recicla constantemente seus empregados?

Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos (2007)

Nesta informação percebe-se que a reciclagem é feita às vezes. Isto representa falta de uma cultura voltada para treinamento. Neste hotel existe uma verba que é disponibilizada para realizar cursos e treinamento, mas pelo que se observa é que só acontece às vezes.

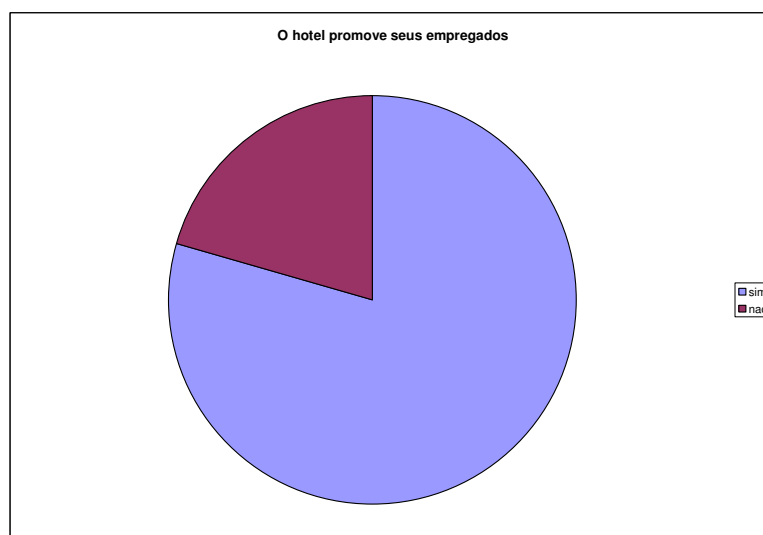


Gráfico 12. O hotel promove internamente seus empregados.

Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos (2007)

A grande maioria afirma que o hotel promove seus empregados. Esta atitude é muito positiva para a empresa, pois existe uma valorização do empregado que já trabalha na empresa.

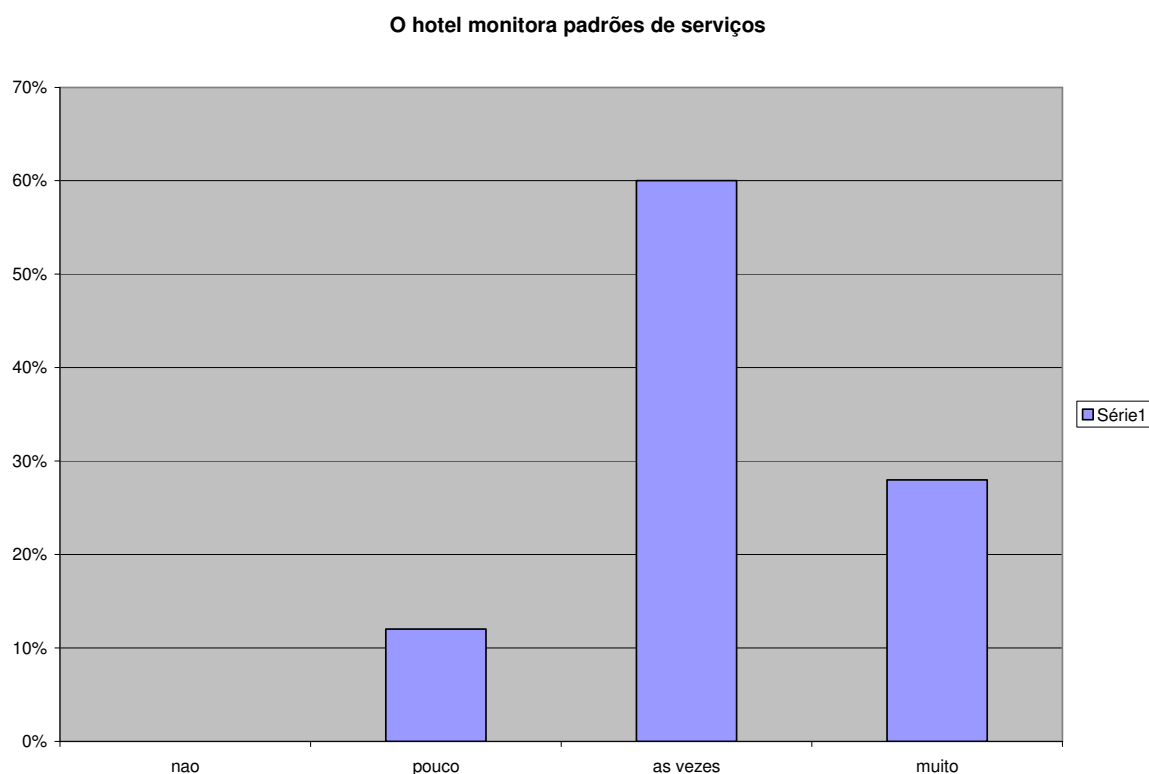


Gráfico 13. O hotel monitora os padrões de serviços?

Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos (2007)

Pela resposta dos empregados, o hotel monitora os padrões de serviços (69%) e nenhum dos empregados afirmou o contrário, o que é muito positivo para a empresa.

Monitorar a qualidade de serviços é fundamental para garantir uma boa prestação de serviços. Isto é feito através do opinário ( já citado) e também pelas gerencias de áreas,mas o grande termômetro é mesmo o opinário, que reflete como o cliente considera o serviço.

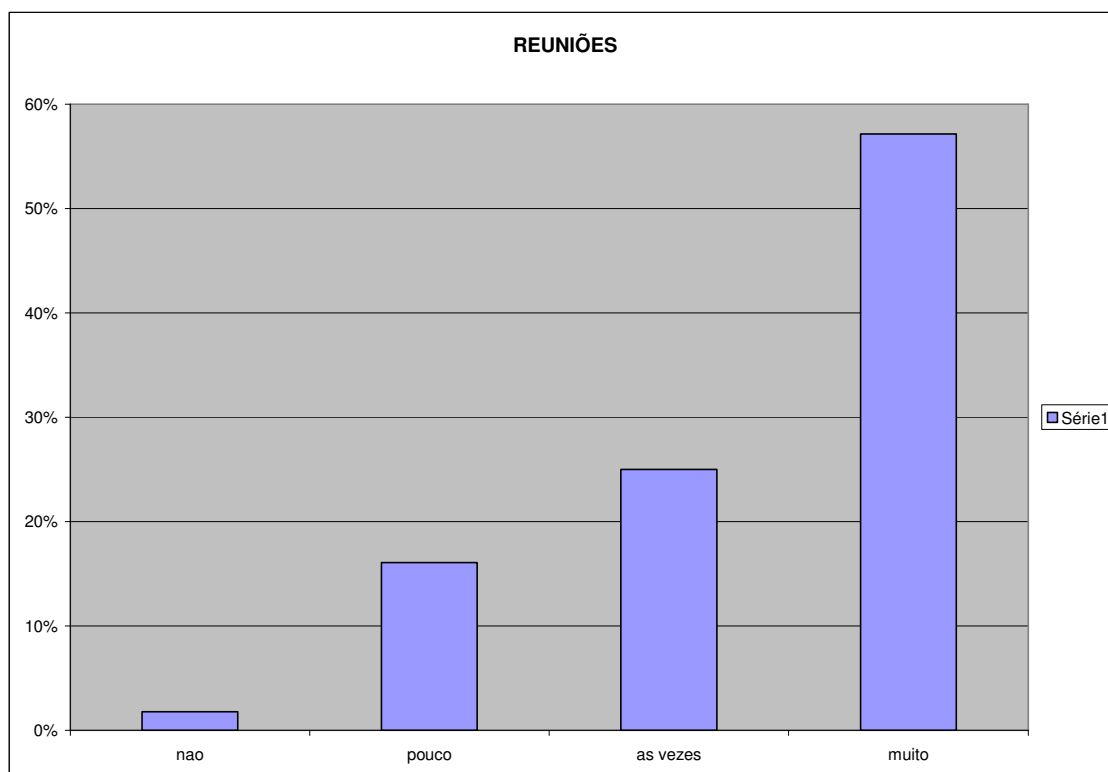


Gráfico 14. O hotel realiza reuniões com departamentos regularmente?  
 Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos ( 2007)

Isto é muito importante para a gestão do conhecimento. As reuniões são momentos para compartilhar conhecimentos e tomar decisões.

Neste hotel as reuniões com departamentos, reuniões com gerentes e diretoria acontecem uma vez por semana e reunião mensal é com todos os empregados.

Pelo que se nota a reunião envolve mais os empregados de média chefia e gerências, não havendo um envolvimento com todos os empregados, ficando apenas uma vez no mês este encontro, que é mais comemorativo do que propriamente para tomada de decisões. O que se nota que as decisões são tomadas mais pelas gerencias e muitas vezes a solução de um problema pode ser dada por um empregado de área operacional que conhece mais os problemas. Isto reflete também na inovação da empresa, que fica restrita a um número muito pequeno de pessoas, pois se não há um envolvimento com os empregados nos níveis mais baixos, eles também não encontrarão espaço para sugerir coisas novas.

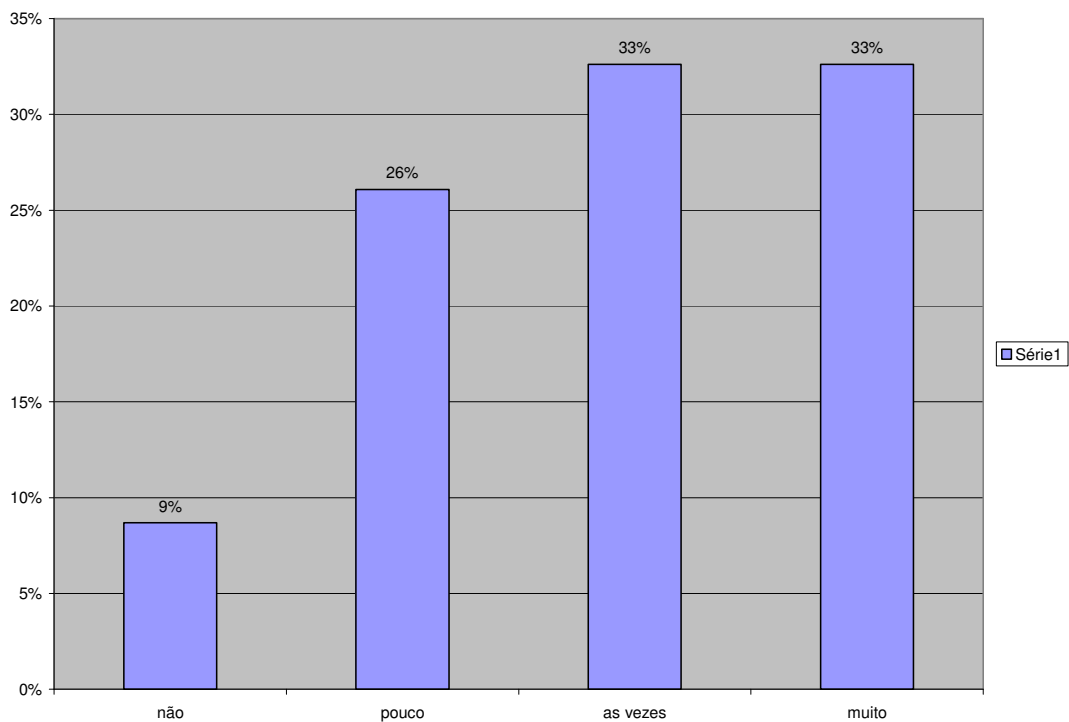


Gráfico 15 O hotel envolve os empregados em operação diária?  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos(2007)

Pelo gráfico apresentado há muito envolvimento dos empregados na operação diária. 33% responderam que envolvem muito e 33% às vezes, totalizando 66% dos empregados, mas ainda tem um número que não acha que há envolvimento. Quanto mais o empregado estar envolvido nas operações diárias, nas decisões da empresa, maior será sua produtividade, pois ele se sente participando e contribuindo para o crescimento da mesma. Quando o empregado não está envolvido, ele também não se sente estimulado a criar e opinar para melhorar seu trabalho.



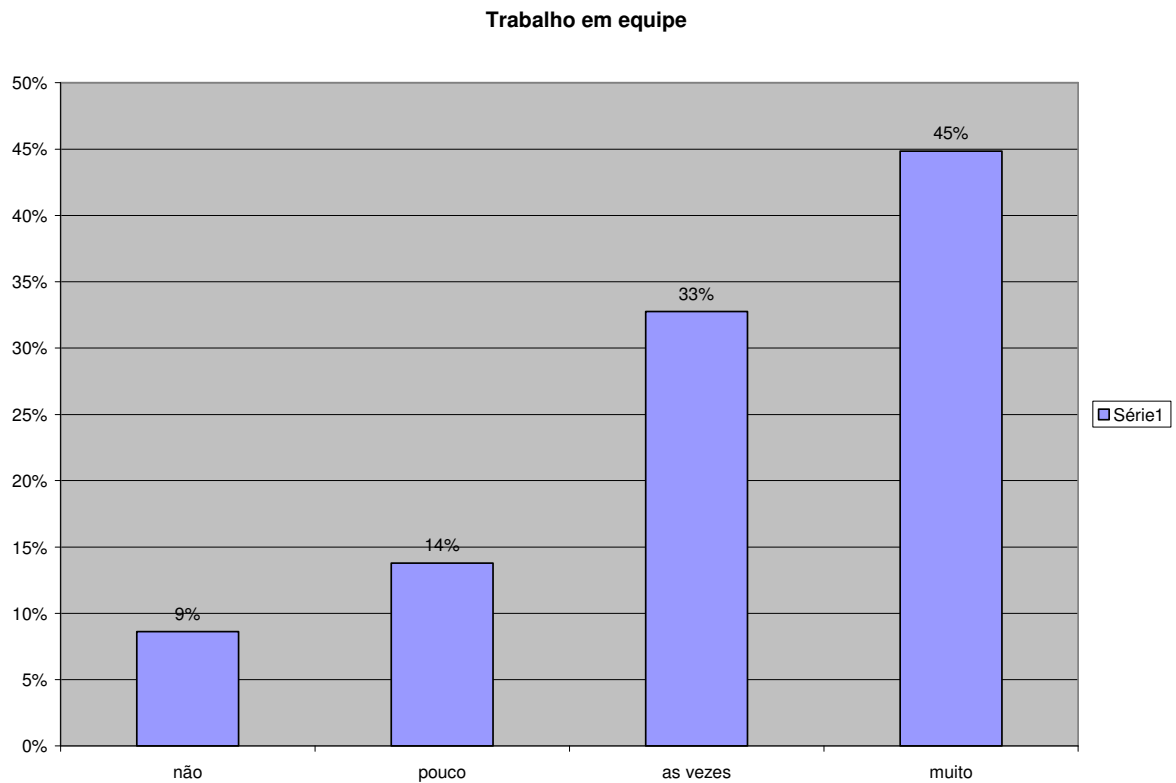


Gráfico 16.O hotel trabalha em equipe?  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos, (2007)

O trabalho em equipe é fundamental para o crescimento da empresa.Neste hotel percebe-se que a maioria trabalha em equipe.

Considerando que o hotel é um sistema e que para funcionar bem precisa que todos os seus setores funcionem perfeitamente, é fundamental o trabalho em equipe, pois existe o envolvimento entre os empregados e quanto mais envolvidos eles estiveram , maior será o resultado, pois o foco é no negócio e não apenas na forma como sua tarefa foi executada.

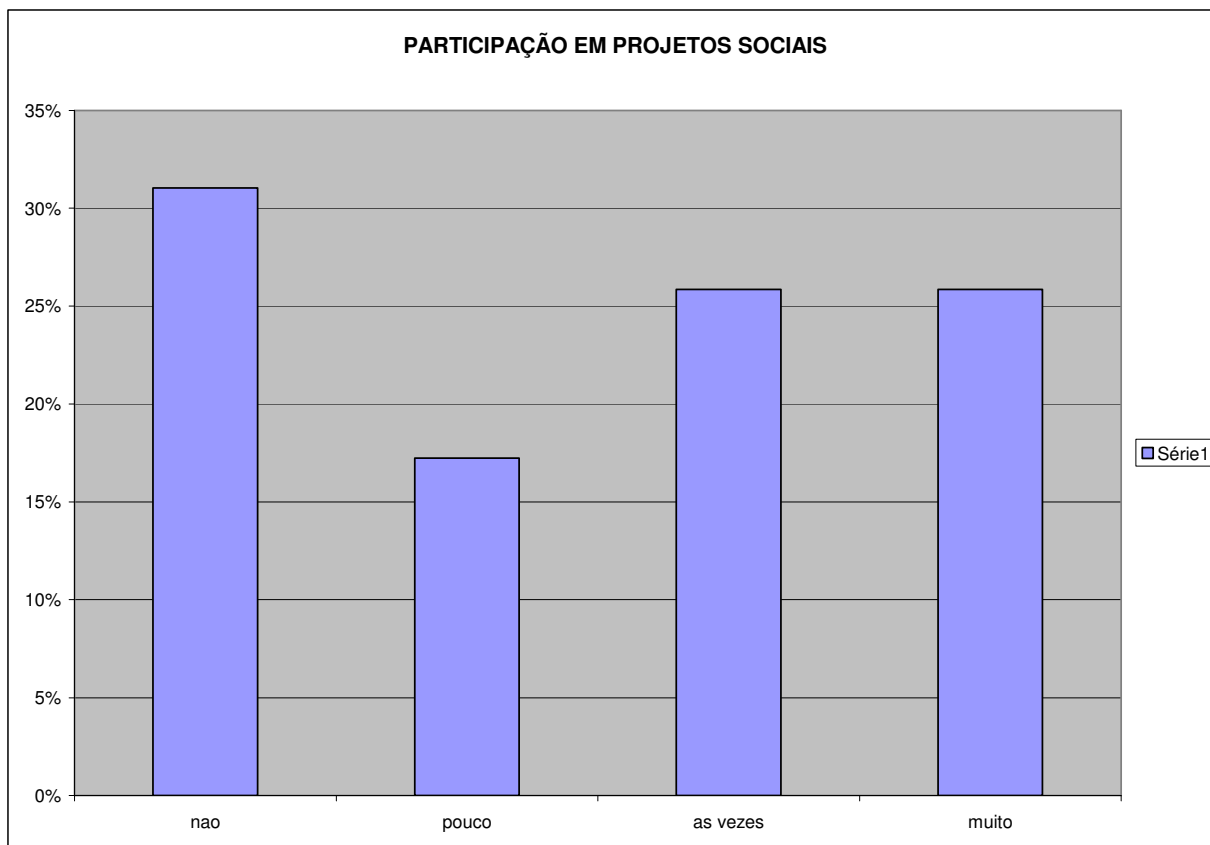


Gráfico 17.O hotel participa de algum projeto social?  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos (2007)

Pelo que se nota o hotel não participa de nenhum projeto social, no entanto, como realiza algumas ações sociais, os empregados afirmam que às vezes.

A prática gerencial deve ser voltada para o social. Uma empresa como esta deve pensar no seu entorno, pois trabalha com turismo, e para que ele tenha um bom resultado é preciso que toda comunidade esteja envolvida. Muitos grupos hoteleiros hoje já participam de projetos sociais como forma de melhorar a vida da população desta cidade, diminuir as diferenças sociais e, conseqüentemente, oferecer uma melhor qualidade de vida.

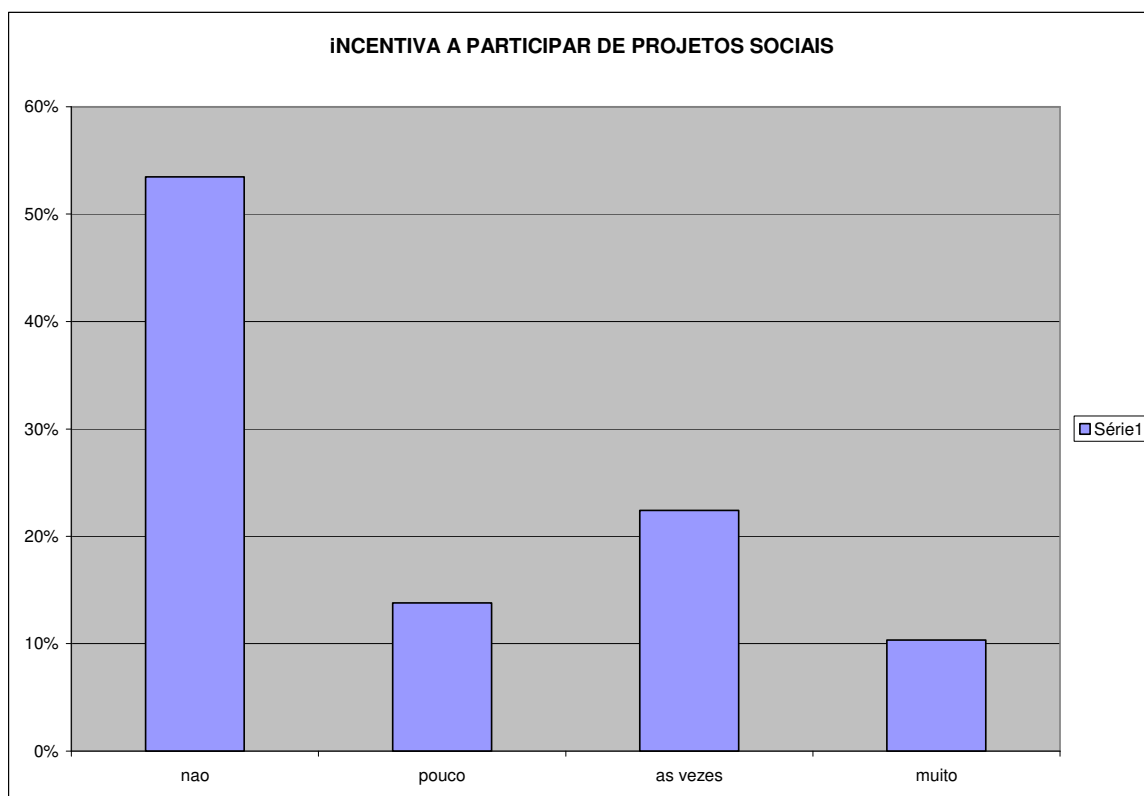


Gráfico 18. O hotel incentiva seus empregados a participar de algum projeto social?  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos (2007)

Já que o hotel não participa muito, também não existe incentivo para os empregados participarem. O incentivo a participação em algum projeto social é importante para humanizar mais os seus empregados, que diante de tantos problemas na sociedade entendem que de alguma forma eles podem contribuir para uma melhora, se sentindo útil, melhorando sua auto-estima e repensando em seus valores.

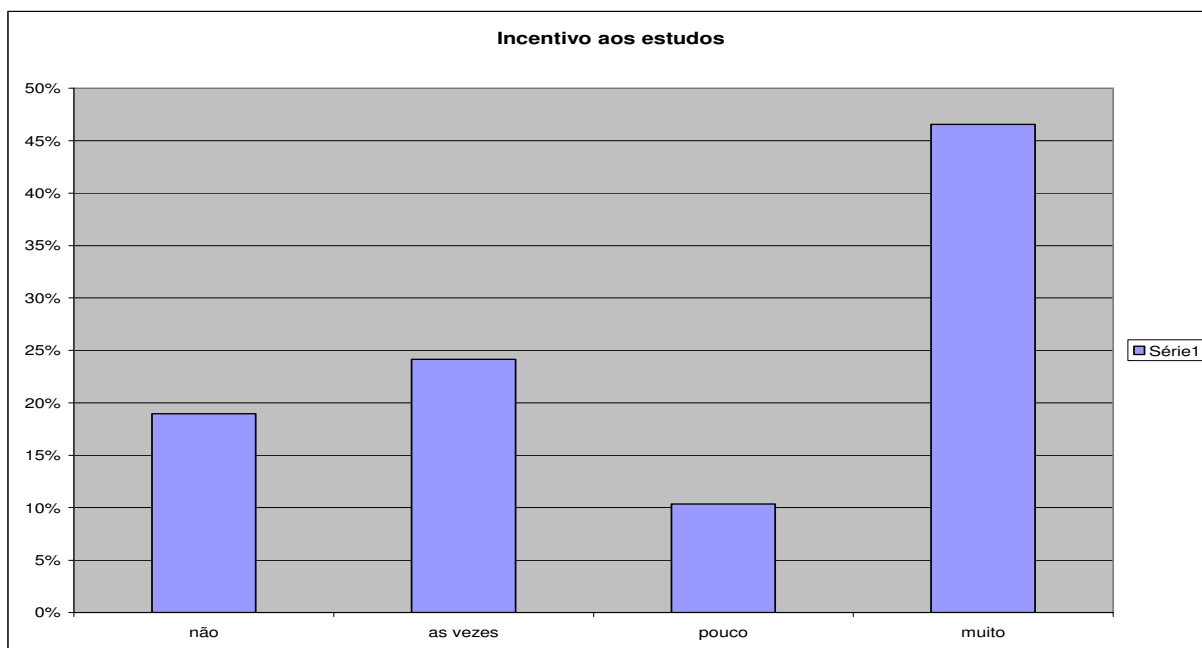


Gráfico 19. O hotel incentiva seus empregados a continuar seus estudos?

Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos

Quase 50% dos entrevistados responderam que incentiva muito, mas o que se percebe é que o hotel incentivou a melhoria dos empregados quando se associou a uma escola que dava aulas dentro do hotel, como forma de melhorar o nível de escolaridade dos empregados que era muito baixo, pois houve muito aproveitamento de empregados que foram da construção do prédio. Atualmente não há incentivo para os empregados estudarem fora do hotel, ou seja, cursar um curso de graduação ou pós-graduação com incentivo da empresa.

O incentivo aos estudos é fundamental para o crescimento da empresa, visto que, quanto mais conhecimento o empregado tiver, melhor será sua desenvoltura na empresa. Além disso, a forma que o empregado tem de agradecer à empresa é transformar estes conhecimentos em benefício para a própria melhoria da mesma.

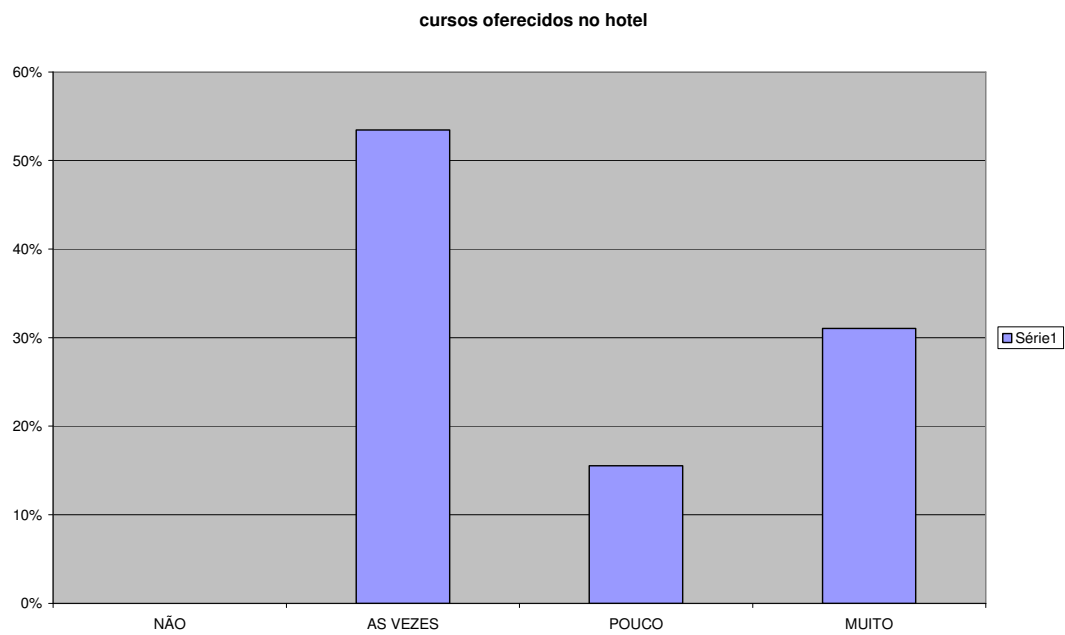


Gráfico 20. O hotel oferece cursos para seus empregados?  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos (2007)

O hotel oferece cursos, no entanto, não é sempre, pois a maioria respondeu às vezes.

É importante oferecer cursos dentro da empresa não só para disseminação do conhecimento, como também para fixação e transformação do conhecimento.

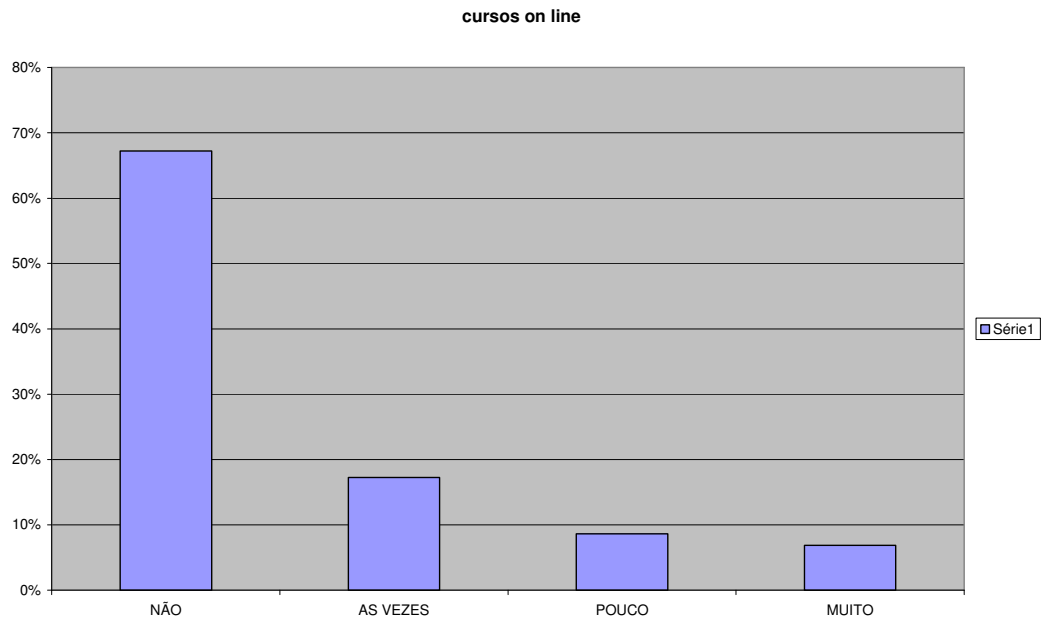


Gráfico 21. O hotel oferece cursos on line para seus empregados?  
 Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos(2007)

Percebe-se que, apesar de oferecer cursos , o hotel não utiliza da TI ( tecnologia da informação ) para oferecer cursos aos seus empregados.

Atualmente os recursos na área de tecnologia de informação e comunicação favorecem muito as empresas, e para melhoria da prestação de serviços, a empresa pode oferecer cursos a distância para seus empregados, ou elaborados pela própria empresa a depender da demanda existente em determinada área ou mesmo fazer um convênio com universidades que oferecem cursos a distancia, como forma de melhorar o nível de educação dos seus empregados. Os incentivos podem ser diversos, desde bolsas integrais ou parciais.

Esta forma de agir é de uma empresa que possui uma visão para obter resultados a longo prazo com o crescimento dos seus empregados.

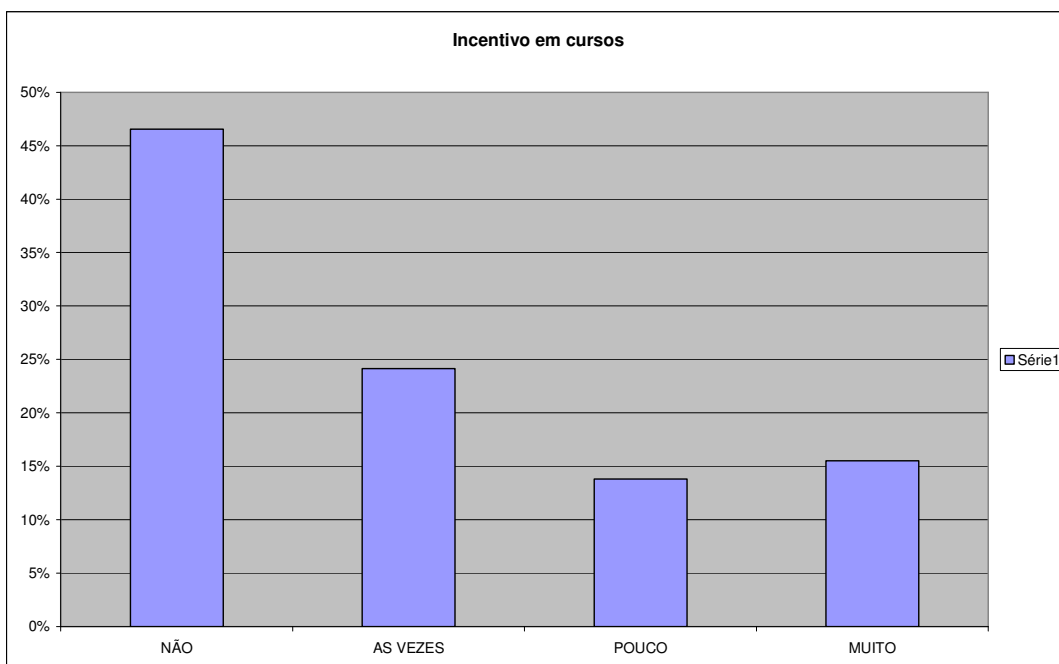


Gráfico 22. O hotel incentiva sua participação em cursos, palestras externas e congressos?  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos (2007)

A grande maioria afirma que o hotel não incentiva a participação em cursos, no entanto, alguns afirmarem que às vezes eles incentivam. É provável que sejam incentivadas algumas áreas do hotel.

Mais uma vez a importância dada ao conhecimento por esta empresa é muito pequena, visto que, não há uma preocupação em melhorar o nível do empregado, levando-o a se reciclar constantemente, a fazer cursos fora da empresa. Com isto a empresa não consegue acompanhar as mudanças ocorridas no cenário mundial e fortalecer seus talentos internos.

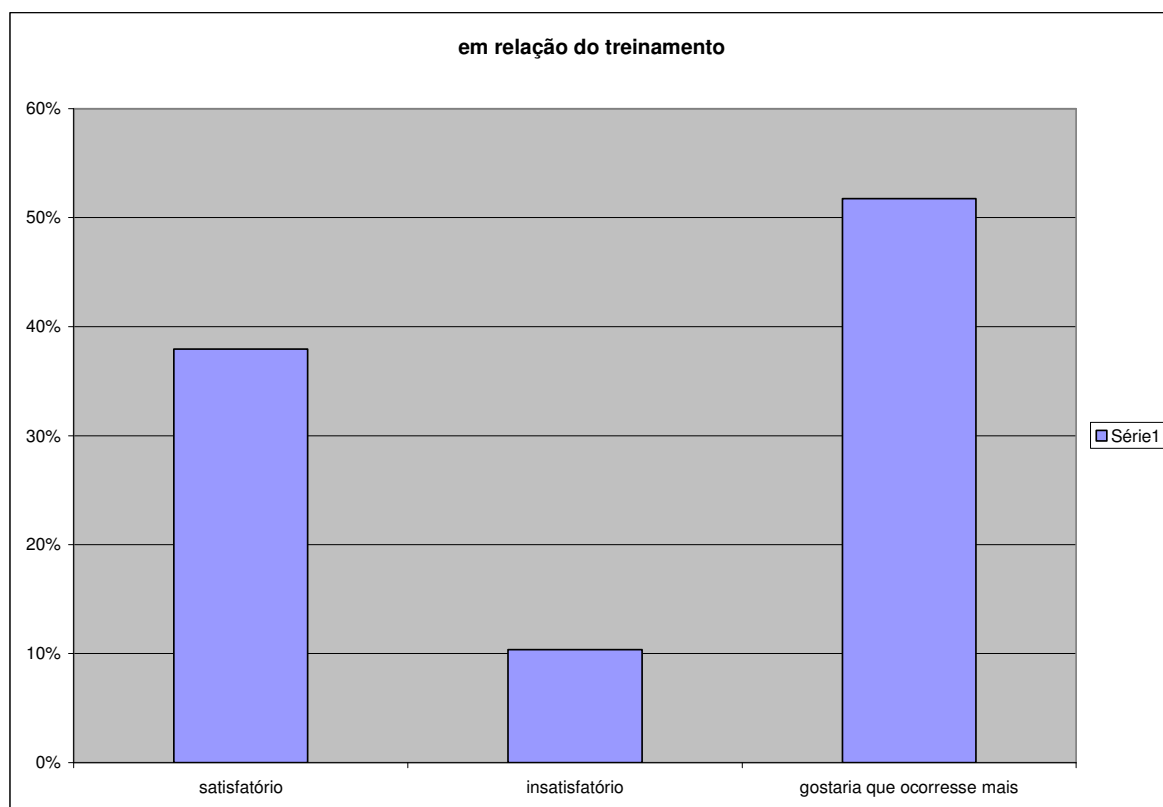


Gráfico 23. Em relação ao treinamento que recebeu para exercer seu trabalho, você considera:

Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos (2007)

Quando questionados sobre o treinamento para exercer seu trabalho, mais de 50% dos entrevistados acham que os treinamentos devem ocorrer com maior frequência. As horas de treinamento na empresa é um forte índice que demonstra o quanto a empresa se preocupa com o conhecimento.

Se existe por parte do empregado uma visão de que gostaria que ocorresse mais treinamentos, é uma forte sinalização de que ele não se sente totalmente seguro para desempenhar as suas tarefas.



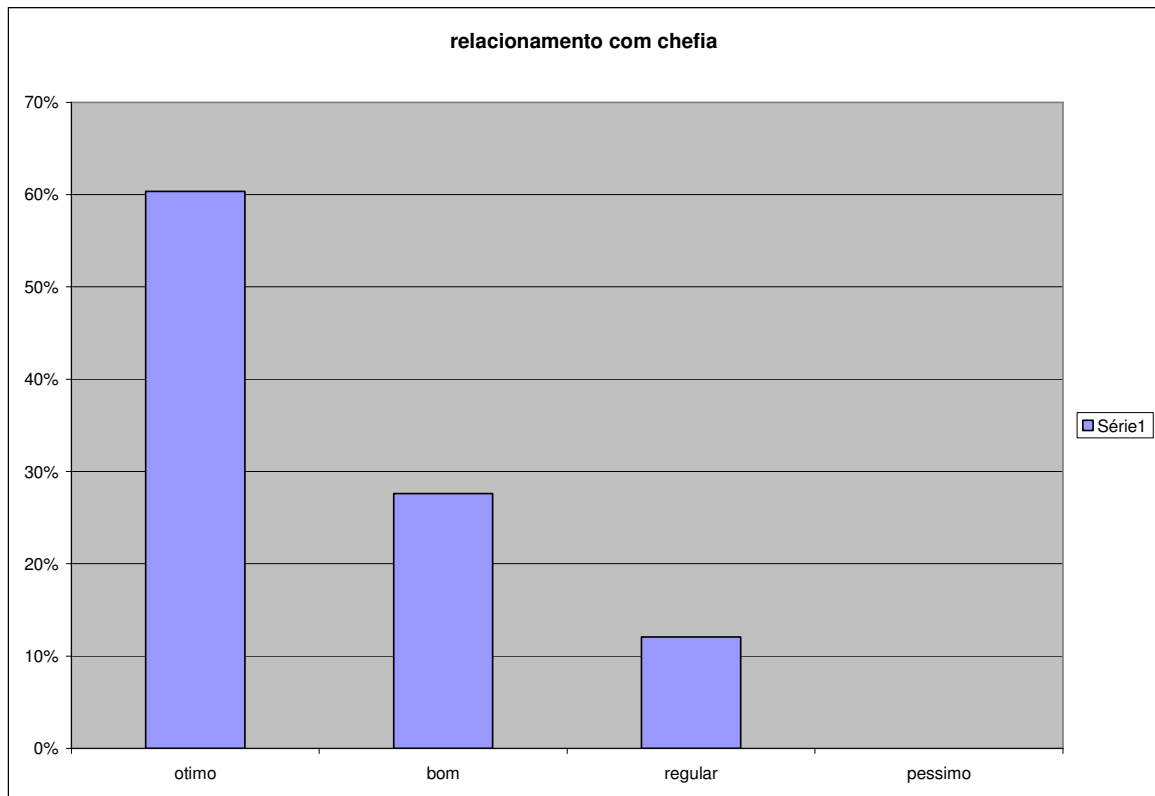


Gráfico 24. Indique sua satisfação quanto a :Relacionamento com chefia  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos (2007)

No gráfico 20 observa-se que 60% dos empregados possuem um ótimo relacionamento com a chefia, o que é muito importante para os líderes da empresa.

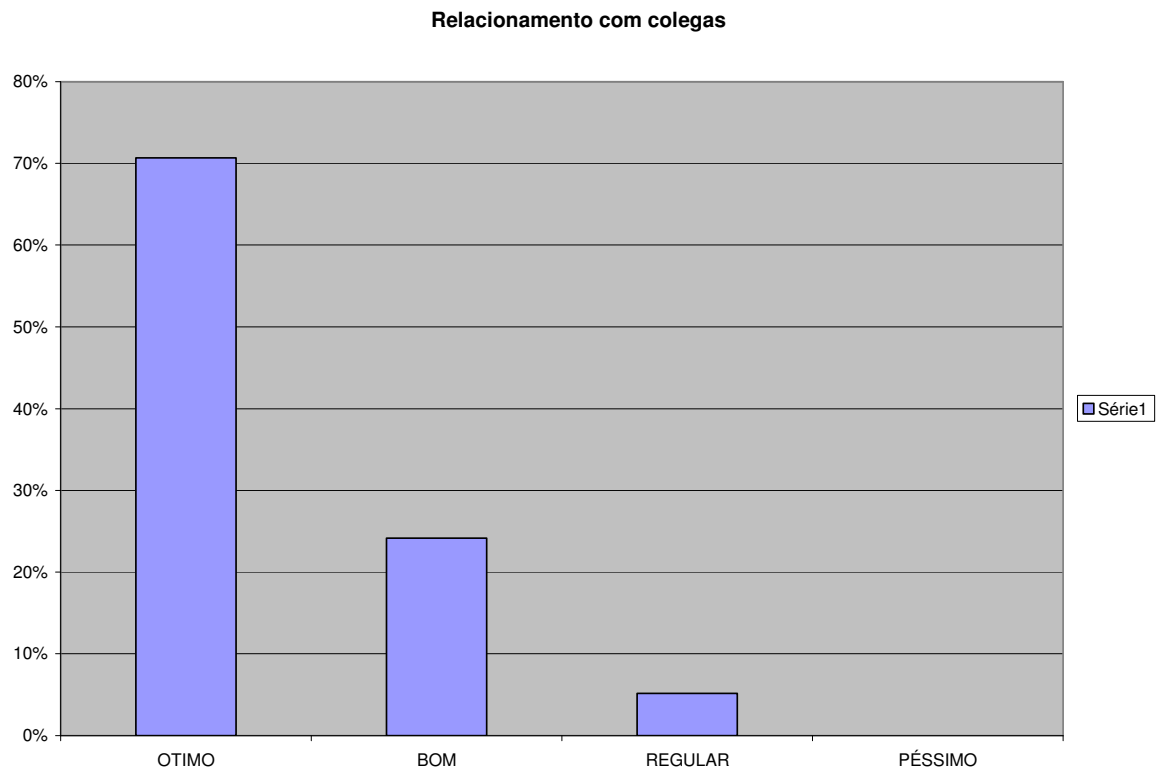


Gráfico 25. Relacionamento com os colegas:  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos(2007)

O relacionamento com colegas também apresenta-se excelente, fato que permite um maior entrosamento no trabalho, e conseqüentemente, melhores resultados na empresa. 71% dos empregados possuem um ótimo relacionamento com seus colegas.

O trabalho em grupo só é possível quando existe um bom relacionamento entre os membros da empresa, este reflete diretamente nos resultados da empresa.

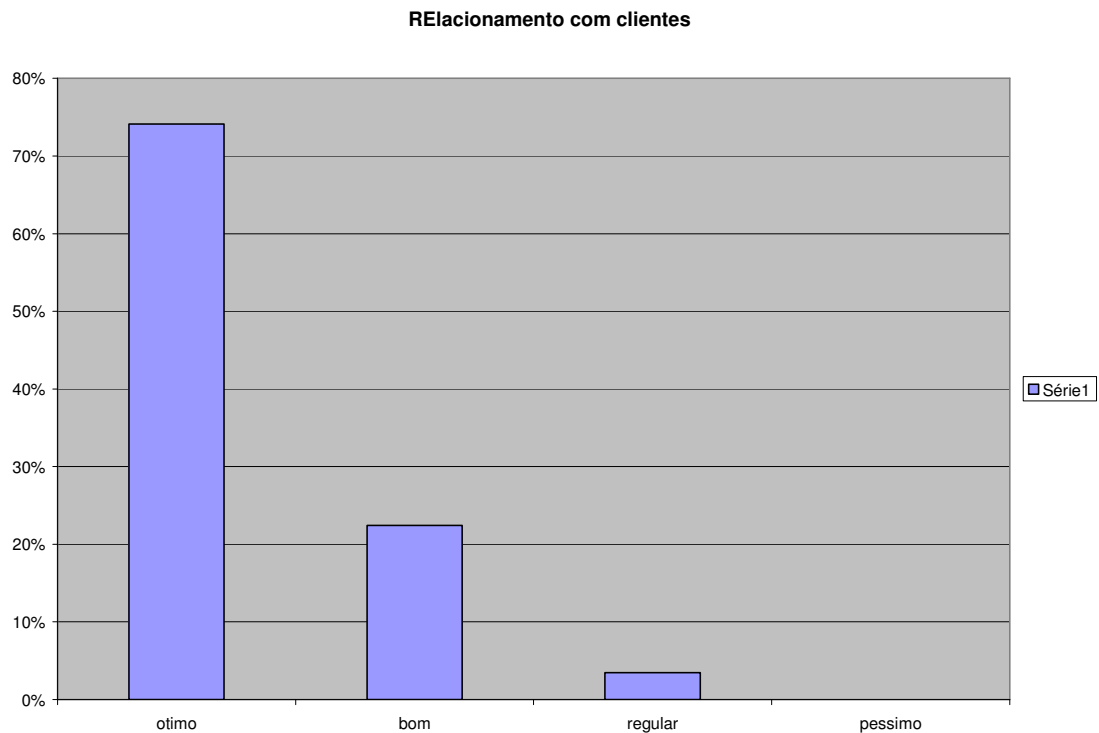


Gráfico 26. Relacionamento com clientes:  
Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos(2007)

A grande maioria possui um ótimo relacionamento com os clientes, fator fundamental na área de serviços, visto que a relação com o cliente sendo ótima, faz com que assegure o retorno do cliente.

Mais de 70% dos entrevistados possuem um ótimo relacionamento, seguido de bom.

O cliente é a razão de ser da empresa e quando o relacionamento entre empregado e cliente é bom , reflete no desempenho da mesma.

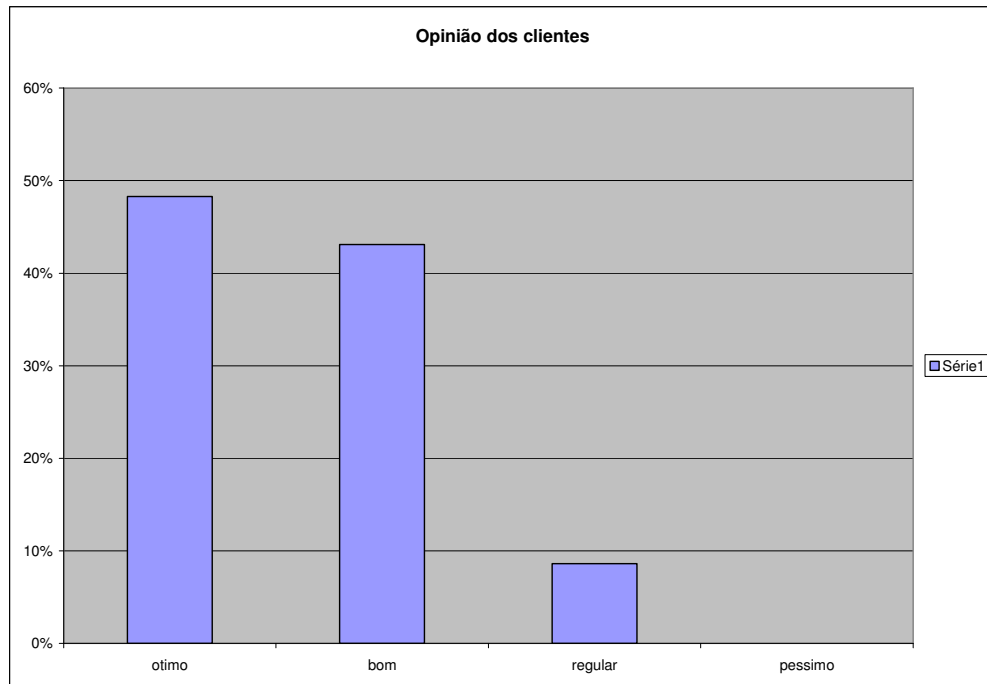


Gráfico 27. Em sua opinião os clientes consideram o serviço do hotel como:  
Fonte: Elaborado por Irlandia Ramos(2007)

A opinião dos empregados é que os clientes consideram o serviço do hotel como excelente e bom. Fator fundamental, pois estes podem medir a satisfação dos seus clientes, já que estão sempre em contato com os mesmos.

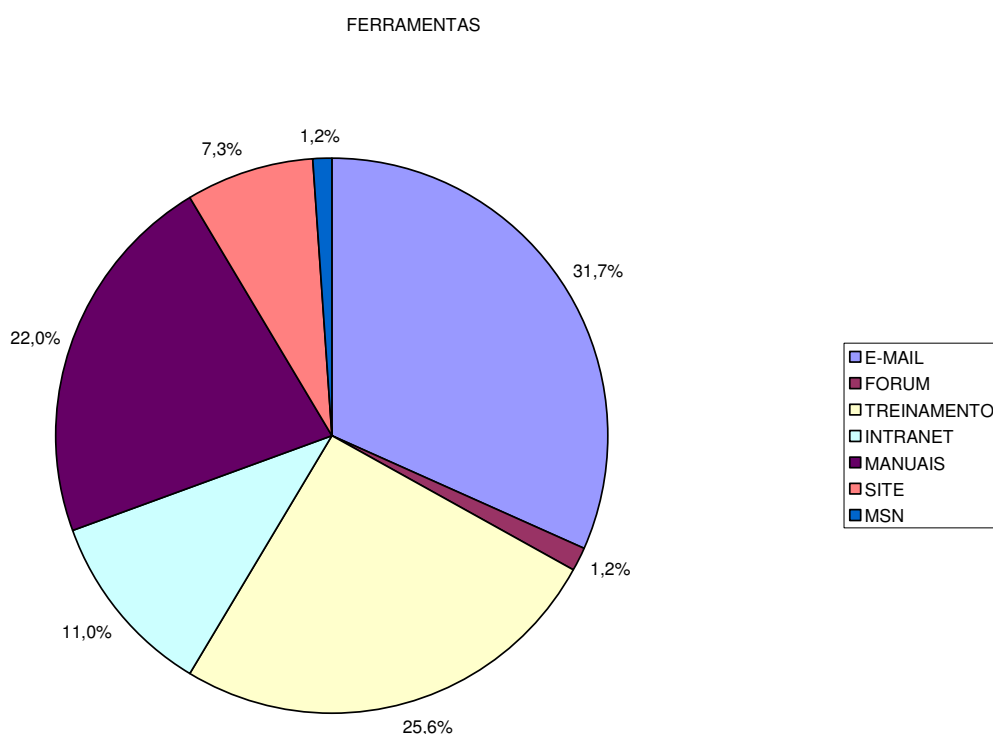


Gráfico 28. Indique quais dessas ferramentas você utiliza em seu trabalho disseminação do conhecimento:

Fonte: Elaborado por Irlândia Ramos (2007)

Entre as ferramentas de disseminação de conhecimento utilizadas pelo hotel a mais utilizada é o e-mail, que representa 31% ,seguida de treinamentos e manuais. Algumas delas não foram identificadas pelos empregados, como chat, fórum de discussão.

O e-mail também é utilizado na comunicação interna de seus empregados.

### 3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto , percebe-se que o Hotel pesquisado utiliza alguns conceitos da gestão do conhecimento, o que melhora sua performance no atendimento ao cliente, já que o índice de satisfação é sempre superior a 98%, um alto índice exigido e colocado como meta pela empresa. No entanto, a empresa não tem uma cultura voltada para a gestão do conhecimento e ainda não percebe a importância da disseminação do conhecimento para seu crescimento, muito embora alguns dos

seus componentes e gerentes , segundo entrevista, já possuem uma visão mais inovadora e consciente da importância da disseminação do conhecimento e da valorização do elemento humano, mas que sozinho não pode mudar uma cultura.

- Armazenamento e disseminação de conhecimento:

Quanto ao armazenamento das informações , percebe-se que o hotel possui as normas ,os padrões e instruções de trabalho muito bem definidos e formalizados, principalmente por passar por várias certificações, no entanto, essa disseminação não é muito forte. A empresa realiza reuniões com chefias e gerências semanalmente e com todos os empregados uma vez por mês.

Segundo pesquisa, muitos dos seus colaboradores acham que deveriam ser realizados mais cursos e treinamentos. Além disso, os treinamentos são feitos na empresa pelo setor de recursos humanos, não existindo cursos on line, nem utilização das tecnologias para auxiliar esta disseminação. Incentivo para continuar os estudos também não é muito oferecido pela empresa.

- Satisfação dos clientes internos e externos

O hotel não utiliza nenhuma ferramenta para medir a satisfação do empregado, o que o deixa despreparado para uma rápida mudança, já que um empregado insatisfeito pode, a qualquer momento, migrar para outra empresa. Além disso, como se trata de prestação de serviços, é fundamental que o empregado esteja satisfeito, pois irá refletir no atendimento ao hóspede.

Com isso, muitas vezes o hotel perde parte de seus empregados para organizações novas, recém inauguradas, não conseguindo reter seus funcionários por muito tempo. Apesar do hotel pesquisado possuir alguns empregados que trabalham há anos na empresa , possuem também muitos que estão a menos de um ano na empresa e, até mesmo, em hotelaria. Isto quer dizer que está existindo um “turn over” grande, fator maléfico para a empresa.

Para Terra (2001 p. 82) a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano e no conhecimento tácito que ele possui. Este conhecimento é difícil de ser copiado, pois está na cabeça das pessoas e ao mesmo tempo leva tempo pra ser construído, daí a importância de reter este empregado o mais tempo possível na empresa.

Outro aspecto importante também está na seleção e recrutamento destes profissionais, a empresa deve contratar empregados com uma boa formação e principalmente que possua habilidades e competências fundamentais para criar conhecimentos na empresa, inovar e transformar seu “know how” em benefício para a empresa.

Para Terra(2001 pg. 84) algumas iniciativas devem ser tomadas pela empresa na área de recursos humanos como destaca:

Melhorar a capacidade das organizações de atrair e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam os estoques de conhecimento(de valor) das mesmas. Isso ocorre a partir do momento em que as empresas adotam processos seletivos bastante rigorosos e que buscam aumentar a diversidade de “backgrounds” nas contratações.

Criar um esquema de remuneração variável é outro fator importante para estimular o desenvolvimento da criatividade e inovação.

O nível de satisfação dos clientes é medido e monitorado pelo setor de qualidade do hotel, que faz um acompanhamento com os clientes, respondendo seus opinários, instrumentos de medição de satisfação utilizados pelos hotéis (em anexo). Como dito anteriormente o nível de satisfação é muito alto, segundo pesquisa feita pelo próprio empreendimento, no entanto , o índice de hóspede que respondem é muito baixo, em torno de 12%. Outro fator relevante e salientado pelo setor de qualidade do hotel é que o preenchimento deste instrumento já citado, só acontece quando o cliente está bastante satisfeito ou quando está muito insatisfeito com os serviço do hotel, com isso não é possível entender o que a maioria dos clientes acharam do serviço.

- Desenvolvimento sustentável para proteção ao meio ambiente

Percebe-se que a empresa utiliza os conceitos de desenvolvimento sustentável para proteção ao meio ambiente, principalmente por ser uma das exigências do Ministério do Turismo para a classificação do hotel, conforme norma em anexo.

Além disso, o hotel trabalha com a conscientização dos hóspedes e clientes para economia de água e energia, com folhetos explicativos, que ficam dentro dos apartamentos. Os seus empregados já trabalham com reciclagem de lixo e papel, bem como dedicam cuidados especiais com o meio ambiente. A praça em frente ao hotel é adotada pelo mesmo, dando-lhe a manutenção necessária para harmonizar este local.

No próximo capítulo podem-se verificar as conclusões deste trabalho com vistas à melhoria da prestação de serviços na empresa hoteleira, bem como sugestões para aprofundamento desta pesquisa.



## **SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Partindo do pressuposto de que a informação é importante ferramenta para as empresas, uma vez que, se utilizada de forma correta é transformada em conhecimento e prepara a empresa para conseguir sobreviver diante das rápidas mudanças ocorridas no mundo globalizado, toda empresa deve investir neste ativo.

A partir da constatação de que o conhecimento é imprescindível para sobrevivência das organizações, inicia-se um processo de valorização cada vez maior do capital intelectual da empresa, que é formado pelo seu empregado. É fundamental conseguir mantê-lo nas empresas o mais tempo possível e devidamente motivado. Este empregado, além de traduzir seus conhecimentos em benefícios para a empresa onde trabalha, pode repassar suas melhores práticas para os novos colaboradores.

A correta utilização da tecnologia da informação poderá favorecer a disseminação do conhecimento na empresa, seja através de cursos on line, de fórum de discussão, intranet, entre outras ferramentas. Além disso, ajuda a fortalecer os relacionamentos entre empregados e chefias. A informação deverá ser utilizada como recurso para tomada de decisão pelos empregados e deve estar sempre à mão, quando o mesmo precisar. As empresas devem saber armazenar, organizar e reproduzir o conhecimento dentro da mesma, e, por que não dizer, criar conhecimento a partir de experiências vividas pelos seus empregados.

Outro fator importante é o capital estrutural que, nesta empresa, se apresenta-se de forma organizada através dos modelos de gestão, manuais, utilização de sistemas específicos de gestão hoteleira. Percebe-se que a infra-estrutura tecnológica é boa , porém ainda há pouca utilização da disseminação do conhecimento.

Acredita-se que, quando a cultura organizacional estiver totalmente voltada para a gestão do conhecimento , a empresa conseguirá alcançar melhores resultados, não só no que tange à satisfação dos seus clientes e fornecedores, como também, do

seu cliente interno, mantendo-o na empresa o maior tempo possível e transformando seu conhecimento em vantagem competitiva para a organização.

Pode-se dizer que, diante dos resultados encontrados na empresa sobre satisfação dos clientes e do alcance dos objetivos previstos, percebe-se que a gestão do conhecimento é feita ainda de forma inconsciente, aos poucos, mas ainda não tem uma cultura voltada para isso.

Pela observação pessoal, entrevistas e questionários, verificou-se que a utilização da gestão do conhecimento não é uma prática de todos os seus empregados, mas que poderá ser instituída pela organização como forma de melhorar ainda mais sua performance. É preciso que a alta direção reconheça a importância de utilizar os conceitos da gestão do conhecimento e não ser um fato isolado, de alguns empregados.

Para trabalhos futuros, acredita-se que esta pesquisa poderá ser feita nos hotéis da cidade de Salvador, pois este estudo foi limitado a um hotel de luxo. Com uma amostra maior, é possível verificar sobre a utilização dos conceitos de gestão do conhecimento nas empresas hoteleiras de forma a fortalecer cada vez mais o turismo, que está em forte expansão no estado da Bahia. Por outro lado, acredito que fortalecerá também os hotéis de pequeno porte e as empresas familiares, pois estas irão perceber como é importante a criação do conhecimento e sua disseminação na empresa para garantir sua sustentabilidade.

Para finalizar, a autora recomenda que os meios de hospedagem utilizem os conceitos de gestão do conhecimento, de forma a melhorar o desempenho de seus empregados de forma individual e em grupo, consigam armazenar e disseminar o conhecimento, gerando vantagem competitiva e fazer com que a empresa apresente um ambiente propício para a criação de novas idéias, inovações constantes de forma a atender, satisfazer e superar cada vez mais, os desejos e gostos dos seus clientes, que estão cada vez mais exigentes.

Tudo isso só será possível quando a cultura da empresa for voltada para a gestão do conhecimento e quando todos desde os empregados de baixo escalão, média

gerência, nível gerencial e, principalmente, diretores e acionistas entenderem sua importância.

Outro aspecto importante seria o investimento em infra-estrutura tecnológica, e sua utilização para realizar cursos, promover fórum de discussão e manter um diálogo mais direto entre os colaboradores.

O investimento no crescimento do nível de educação de seus colaboradores, ajudando em cursos de graduação e pós-graduação, melhorando o nível dos empregados constantemente.

Ter mais rigor na contratação de novos empregados, identificando outras habilidades que o candidato possua para contribuir para o crescimento da empresa; manter um relacionamento saudável com o ambiente externo, seus fornecedores e parceiros.

E , finalmente , ter uma visão de futuro, planejar, pensar a longo prazo, investir no capital intelectual , capital estrutural e capital de relacionamento, que são as bases para implantar a gestão do conhecimento.

Salientando sua importância para as organizações, apresentamos algumas citações que se servirão de reflexão para os administradores do conhecimento:

“ O conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e chave para a futura mudança de poder.”

Toffler(1990).

“Em uma economia aonde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”.

Nonaka e takeuchi (1997).

“A gestão do conhecimento é inadiável e imprescindível para todas as organizações.”

Therezinha Fróes (2007)

“ A competência faz a pessoa e ela faz a organização”

Nonaka e Takeuchi

“ Criatividade consiste em ver o que todo mundo vê e pensar o que ninguém pensou”

Szent- Gyorgyi- prêmio Nobel de Bioquímica.

“ A coragem é a primeira das qualidades humanas, porque é a que garante as outras”.

Aristóteles.

“ O coração de uma organização criativa reside em cada um ajudar a maximizar o seu potencial.”

Ciotta

“ As idéias são frágeis. Muito importante são os ambientes que dão origem a elas e as deixam crescer.”

Norius

“ Sabemos mais do que nos damos conta”.

M. Polanyi

“As mentes criativas brincam com objetos que amam.”

Carl Jung

“Eu trabalho o tempo inteiro. Adoro carnaval, adoro música, adoro cantar, adoro festa, gosto do que faço e essas coisas se misturam. As pessoas apaixonadas fazem coisas incríveis.”

Nizan Guanaes

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, J. B. da Mota. **Teoria geral de sistemas**: nota de aula. Disponível em <http://turing.relax.ufsc.br/moodle/>, acesso em 01 de agosto de 2006.

AMARAL, D. C. et al. **Gestão de desenvolvimento de Produtos**. Uma referência para a melhoria do processo. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006

**ANUÁRIO EXAME TURISMO** 2007.2008. Abril 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**. Informação e documentação: Trabalhos acadêmicos: Apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520**. Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação, Rio de Janeiro: ABNT, 2002, 7p

\_\_\_\_\_. **NBR 6028**: Resumos. Rio de Janeiro: ABNT, 2003. 3 p.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**. Informação e Documentação: Sumário. Rio de Janeiro: ABNT, 2005.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024** Numeração progressiva das seções de um documento escrito - apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, 2003. 02 p.22

\_\_\_\_\_. **NBR 6023**. Informação e documentação - Referências – Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002, 24 p.

BENI, Mário. **Análise Estrutural do turismo**. 2ª. Edição. São Paulo. Editora SENAC São Paulo.1988.

CÂNDIDO, I.; VIERA, E. **Recepção hoteleira**. Caxias do sul. Educ's, 2002.

CASTELLI, Geraldo. **Marketing Hoteleiro**. 3. ed. Caxias do Sul. Educ's 1991

\_\_\_\_\_. **Turismo Atividade Marcante**. 4ª. Edição revisada e ampliada. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão Hoteleira**. São Paulo; Ed. Saraiva , 2006.

\_\_\_\_\_. **Hospitalidade na perspectiva da gastronomia e da Hotelaria**.1ª. edição São paulo. Ed. Saraiva. 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração Hoteleira**.7ª. edição. Caxias do sul. Educ's. 2000.

CERVO, Amado Luiz; Bervian, Pedro A. Metodologia Científica: para uso de estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COSTA, Roberto C. E-business para turismo. **Guia prático para destinos e empresas turísticas**. Organização Mundial de turismo. Porto alegre: Bookman, 2003.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de pesquisa em turismo**. 5ª edição. São Paulo. Futura, 1998.

DENCKER, Ada; BUENO , Marielys. Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DIAS, Célia et all. **Hospitalidade reflexões e perspectivas**. Editora manole Ltda. São paulo. 2002.

FIALHO, Francisco et all. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FOINA, P.R.. **Tecnologia de Informação**: planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5ed. São Paulo, Atlas, 1999.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e Restaurantes**. Uma perspectiva internacional. tradução Lenke Peres. São Paulo. Futura 2000.

NONAKA e TAKEUCHI. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

POWERS, Tom. **Administração no setor de hospitalidade**: turismo; hotelaria, restaurante. Tradução ailton Bomfim Brandão. São Paulo. Atlas , 2004.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHLUTER, Regina G. **Metodologia da Pesquisa em turismo e Hotelaria**. tradução Tereza Jardini. São Paulo: Aleph, 2003.

TERRA, Jose Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VALER. Universidade Corporativa Vale do Rio Doce. Disponível em [www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br), acesso em 06.2007

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## **Apêndice A - Entrevista aos gerentes do Hotel pesquisado:**

- 1 - O Índice de Turn Over do Hotel é Alto?
- 2 - Em que setores acontece mais?
- 3 - Voce pode identificar a causa do turn over?
- 4 - O Hotel realiza cursos e treinamentos?
- 5 - Em que áreas são priorizadas os cursos?
- 6 - O Hotel incentiva seus empregados a continuar os estudos?
- 7 - Qual a forma de incentivo? O hotel paga algum curso de graduação ou Especialização?
- 8 - Qual a importância dada ao Conhecimento ( Ou a experiência) do empregado no Hotel?
- 9 - Este Conhecimento é tabulado, arquivado, guardado na empresa de alguma forma? Em manuais?
- 10 - Que Ferramentas o Hotel utiliza para disseminação do conhecimento?
- 11 - A Empresa se preocupa com o meio ambiente? Qual a politica voltada para o meio ambiente?
- 12 - O Hotel participa de algum Projeto Social? Qual?
- 13 - Qual o nível de satisfação dos empregados do Hotel?
- 14 - Qual o nível de Satisfação dos Fornecedores?
- 15 - Qual o nível de satisfação dos clientes?

## Apendice B – Questionário estruturado

### Pesquisa de campo

Este estudo esta sendo realizado por estudante de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Nosso objetivo é fazer uma pesquisa sobre a contribuição da gestão do conhecimento para melhoria da prestação de serviços em hotelaria.

As perguntas que seguem são de fundamental importância para chegarmos a esse objetivo.

As informações são sigilosas, seu nome será preservado e utilizadas apenas com fins de estudo.  
Lembre-se sua contribuição fará a diferença !

Sobre você:

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: Feminino ( ) masculino ( )

Grau de instrução: ( ) Primeiro grau completo ( ) segundo grau completo  
( ) terceiro grau completo ( ) terceiro grau incompleto  
( ) pós –graduação

1. Em que setor você trabalha?

- ( ) Recepção  
( ) Reservas  
( ) Governança  
( ) A e B  
( ) Administrativo/Financeiro  
( ) Outros

2. Qual o turno que você trabalha?

- ( ) matutino  
( ) vespertino  
( ) noturno

3. Há quanto tempo trabalha neste hotel?

- ( ) menos de 01 ano  
( ) Entre 01 a 2 anos  
( ) Entre 2 e 4 anos  
( ) Mais de 4 anos

4. Há quanto tempo trabalha em hotelaria?

- ( ) menos de 01 ano  
( ) Entre 01 a 2 anos  
( ) Entre 2 e 4 anos  
( ) Entre 4 e 6 anos  
( ) Mais de 6 anos.

Sobre as práticas de gestão de conhecimento feita no hotel.

5. O hotel treina os empregados em habilidades e serviços?

- ( ) Não ( ) pouco  
( ) as vezes ( ) Muito

6. O hotel recicla constantemente seus empregados?

- ( ) Não ( ) pouco  
( ) as vezes ( ) Muito

7. O hotel promove internamente seus empregados?

- ( ) Não ( ) pouco  
( ) as vezes ( ) Muito

8. O hotel monitora os padrões de serviços?

- ( ) Não  
( ) pouco  
( ) as vezes  
( ) Muito

9. O hotel realiza reuniões com departamentos regularmente?

- ( ) Não ( ) pouco  
( ) as vezes ( ) Muito

10. O hotel envolve os empregados em operação diária?

- ( ) Não ( ) pouco  
( ) as vezes ( ) Muito

11. O hotel trabalha em equipe?

- ( ) Não ( ) pouco  
( ) as vezes ( ) Muito

12. O hotel participa de algum projeto social?

- ( ) Não ( ) pouco  
( ) as vezes ( ) Muito

13. O hotel incentiva seus empregados a participar de algum projeto social?

- ( ) Não ( ) pouco  
( ) as vezes ( ) Muito

14. O hotel incentiva seus empregados a continuar seus estudos?

- ( ) Não ( ) pouco  
( ) as vezes ( ) Muito

15. O hotel oferece cursos para seus empregados?

- ( ) Não ( ) pouco  
( ) as vezes ( ) Muito



**16. O hotel oferece cursos on line para seus empregados?**

- ☐ Não      ☐ pouco  
☐ as vezes      ☐ Muito

**17 .O hotel incentiva sua participação em cursos, palestras externas e congressos?**

- ☐ Não      ☐ pouco  
☐ as vezes      ☐ Muito

**18. Em relação ao treinamento que recebeu para exercer seu trabalho, você considera:**

- ☐ Satisfatório, aprendeu o necessário.  
☐ Insatisfatório, é preciso aprender ainda mais.  
☐ Gostaria que ocorresse com maior frequência

**Sugestões e comentários (opcional)**

**19.Quanto ao seu nível de estresse você se classificaria como:**

- ☐ tranqüilo      ☐ ansioso  
  
☐ deprimido      ☐ agressivo  
  
☐ irritado

**20. Indique sua satisfação quanto a :**

**Relacionamento com a chefia:**

- ☐ ótimo      ☐ bom  
  
☐ regular      ☐ péssimo

**21. Relacionamento com os colegas:**

- ☐ ótimo      ☐ bom  
  
☐ regular      ☐ péssimo

## **ANEXOS**

## ORGANOGRAMA ORGANIZACIONAL DO HOTEL FIESTA

